



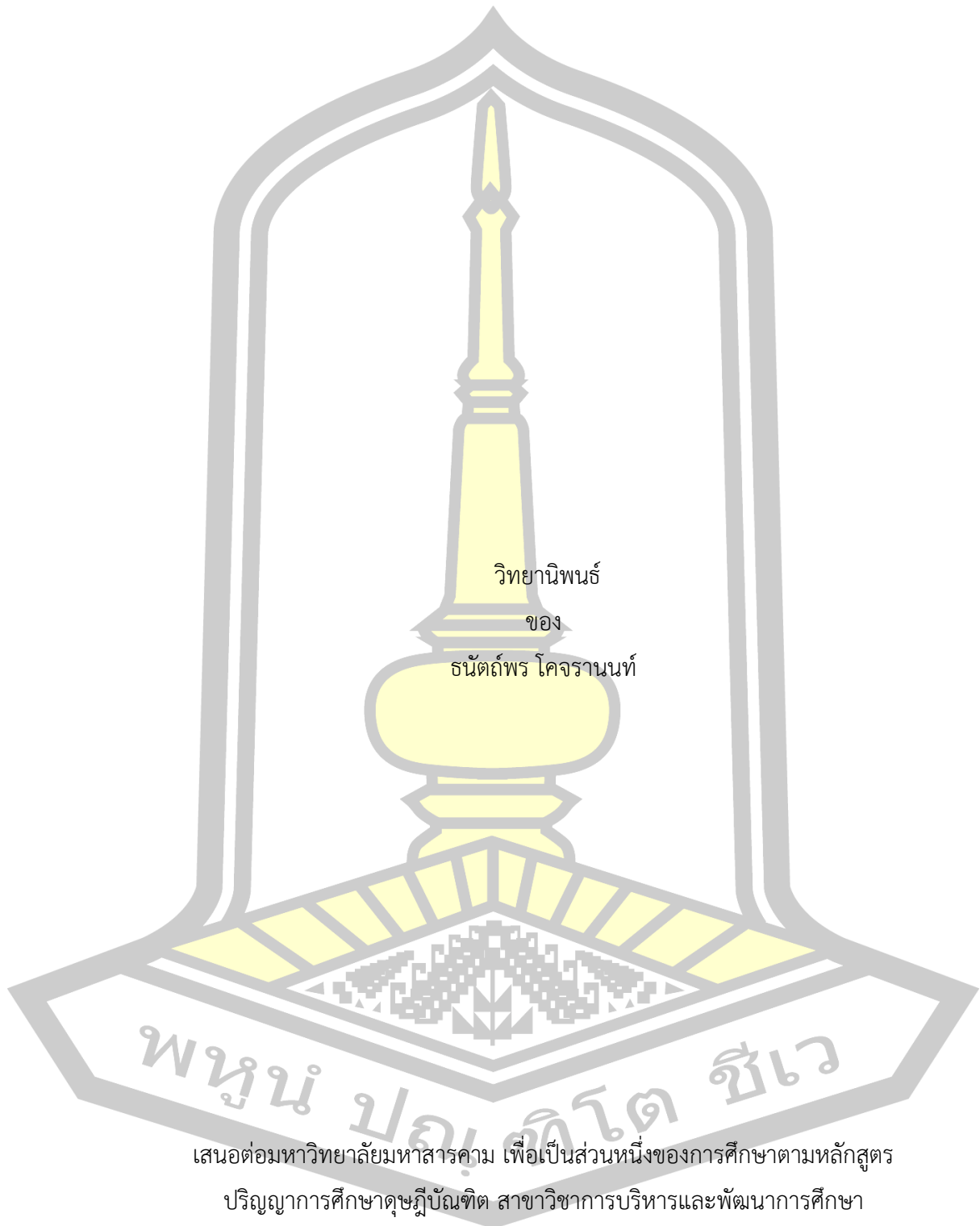
การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

วิทยานิพนธ์  
ของ  
ธนต์ภัทร โคจรานนท์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา  
มกราคม 2562

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

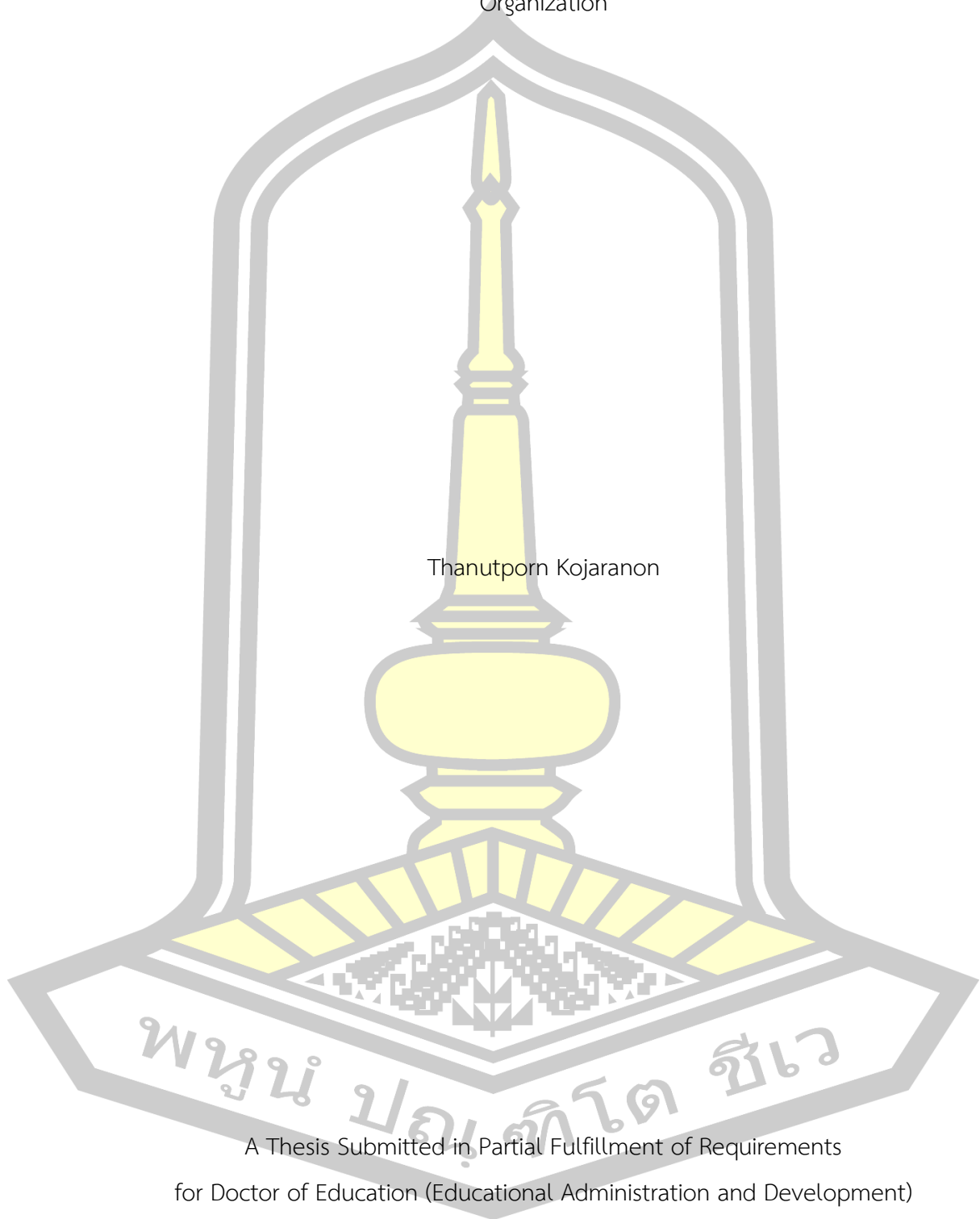


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

มกราคม 2562

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing Management System of Primary Schools Toward High Performance  
Organization



Thanutporn Kojaranon

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements  
for Doctor of Education (Educational Administration and Development)

January 2019

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางธนัตถ์พร โคจรานนท์  
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารและพัฒนาศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ )

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ )

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผศ. ดร. โกวิทย์ เทศบุตร )

กรรมการ

(รศ. ดร. สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ )

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(รศ. ดร. สมเจตน์ ภูศรี )

มหาวิทยาลัยขอนแก่นให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา ของมหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(ผศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	การพัฒนากระบวนการจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง		
<b>ผู้วิจัย</b>	ธันต์พร โคจรานนท์		
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โกวิทย์ เทศบุตร		
<b>ปริญญา</b>	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต	<b>สาขาวิชา</b>	การบริหารและพัฒนการศึกษา
<b>มหาวิทยาลัย</b>	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	<b>ปีที่พิมพ์</b>	2562

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง 3) พัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง และ 4) เพื่อประเมินผลการนำระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงไปใช้ โดยดำเนินการวิจัยเป็น 4 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ยืนยันองค์ประกอบและประเมินความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มสาระโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 1,125 คน จาก 375 โรงเรียน โดยผู้วิจัยได้ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบสองขั้นตอน (Two-stage Random Sampling) ระยะที่ 3 ออกแบบระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประเมินความเหมาะสมและความเป็นได้ของระบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คนและระยะที่ 4 นำระบบไปใช้และประเมินผล ประเมินผลการใช้ระบบและความพึงพอใจต่อระบบโดยผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 16 องค์ประกอบย่อย

2. สภาพปัจจุบันของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต และด้านผลย้อนกลับ มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่

อ ง ค์ ก า ร

3. ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 4

ด้าน คือ ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้บริหาร ครูและบุคลากร นักเรียน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านการกระบวนการ (Process) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การปรับโครงสร้างองค์การ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสื่อสารสร้างความเข้าใจ ร่วมกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีม การมุ่งเน้นผู้เรียน และการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ด้านผลผลิต (Output) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้างขององค์การที่ยืดหยุ่น คล่องตัว รองรับการเปลี่ยนแปลง ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา ผู้บริหาร ครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย มีความพึงพอใจในระบบการบริหารจัดการโรงเรียน และโรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่นิยมและเป็นที่ยอมรับของชุมชน ด้านผลย้อนกลับ (Feedback) รายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อสาธารณชน และการนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

4. ผลการนำระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงไป  
ใช้

4.1 ผลการใช้ระบบบริหารจัดการโรงเรียนสู่องค์การสมรรถนะสูง พบว่า มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากและมากที่สุด

4.2 ผลการศึกษาความพึงพอใจของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง พบว่า ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง มีความพึงพอใจต่อระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต และด้านผลย้อนกลับ อยู่ในระดับมากทุกด้าน

คำสำคัญ : ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา, องค์การสมรรถนะสูง, โรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง



<b>TITLE</b>	Developing Management System of Primary Schools Toward High Performance Organization		
<b>AUTHOR</b>	Thanutporn Kojaranon		
<b>ADVISORS</b>	Assistant Professor Suwat Junsuwan , Ed.D. Assistant Professor Kowat Tesaputa , Ed.D.		
<b>DEGREE</b>	Doctor of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2019

#### ABSTRACT

This research aimed to: 1) investigate the components of the high performance organization systems, 2) study the current state and desirable state of management of primary schools, 3) develop the high performance organization systems, and 4) assess the result of high performance organization systems test. The research was conducted associated with 4 phases. The first was to investigate the components of the high performance organization systems and assessment. There were 7 respondents to provide the information. The second phase was studied current situation and desirable situation of the management of primary schools. Groups of the study were 1,125 persons from 375 schools selected by two-stage random sampling method. The third phase was created the management of primary schools and investigate suitability and possibility of the systems by 9 respondents. The fourth phase was using the management of primary schools and assessment by administrator and teachers of the sample school. The result of the study were found:

1. The components of the high performance organization systems include 4 components 16 sub components.
2. The current state of management of primary schools to high performance organization on 4 aspects include input process output and feedback

were at moderate level and the desirable of management of primary schools all aspects were at high level.

3. The high performance organization systems include 4 components, the first was input factor with 4 sub components include administrator, teacher and personnel, student, and the conducive to learning environment. The second was process factor with 6 sub components include restructuring, shared vision, communication to create understanding, team work learning, focus on learners, and commitment to excellence. The third was output factor with 4 sub components include. The structure of the organization is flexible and flexible. Learners have higher academic achievement than previous years. Teachers, staff and stakeholders Satisfied with the school management system. And schools are famous for their popularity and acceptance of the community. The fourth was feedback factor with 2 sub components include the reporting and improvement.

4. The result of high performance organization systems using.

4.1 The result of using the high performance organization system found that system results at high and highest levels.

4.2 The results of the satisfaction of administrators, teachers and personnel of the school toward the primary school management system to high performance organizations found that the administrators, teachers and personnel of the sample school has satisfied toward the primary school management system to high performance organizations on input aspect, process aspect, output aspect and feedback aspect all at high level.

Keyword : Management System of Primary Schools, High Performance Organization, Primary Schools Toward High Performance Organization



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ข้อคิด และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทศิริสิริ ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ กรรมการสอบ และรองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ คณะจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

ขอขอบพระคุณ ดร.สำเร็จ กุจิรพันธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครปฐม นายกสมาคมผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดแห่งประเทศไทย ดร.อธิปรัชญ์ ภัควัฒน์ภักดี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น รองศาสตราจารย์ ดร.นิราศ จันทจริตร และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ ศิริสุทธิ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ดร.ปารณทัตต์ แสนวิเศษ ผู้อำนวยการโรงเรียนนาเพียงสว่างวิทยานุกูล สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ดร.สุวิทย์ วงษาไฮ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ดร.วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านม่วงวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ว่าที่ร้อยตรี ดร. ธนุ วงษ์จินดา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ดร.ภูมิพัทธ์ เรืองแห่ล ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ดร.นิคม ชมภูหลง ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ดร.สมหวัง อันทะลี ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 และ ดร.สมหวัง บุญสิทธิ์ ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 คณะผู้ทรงคุณวุฒิผู้พิจารณาความถูกต้องเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูศรีอ่อน สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา

ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กชพร นำนานผล มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด ดร.ปรีดา ลำมะนา และ ดร.ดาริน บุญพรมมา ครูวิทยฐานะเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านเม่นใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครู โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการทดลอง ใช้เครื่องมือในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

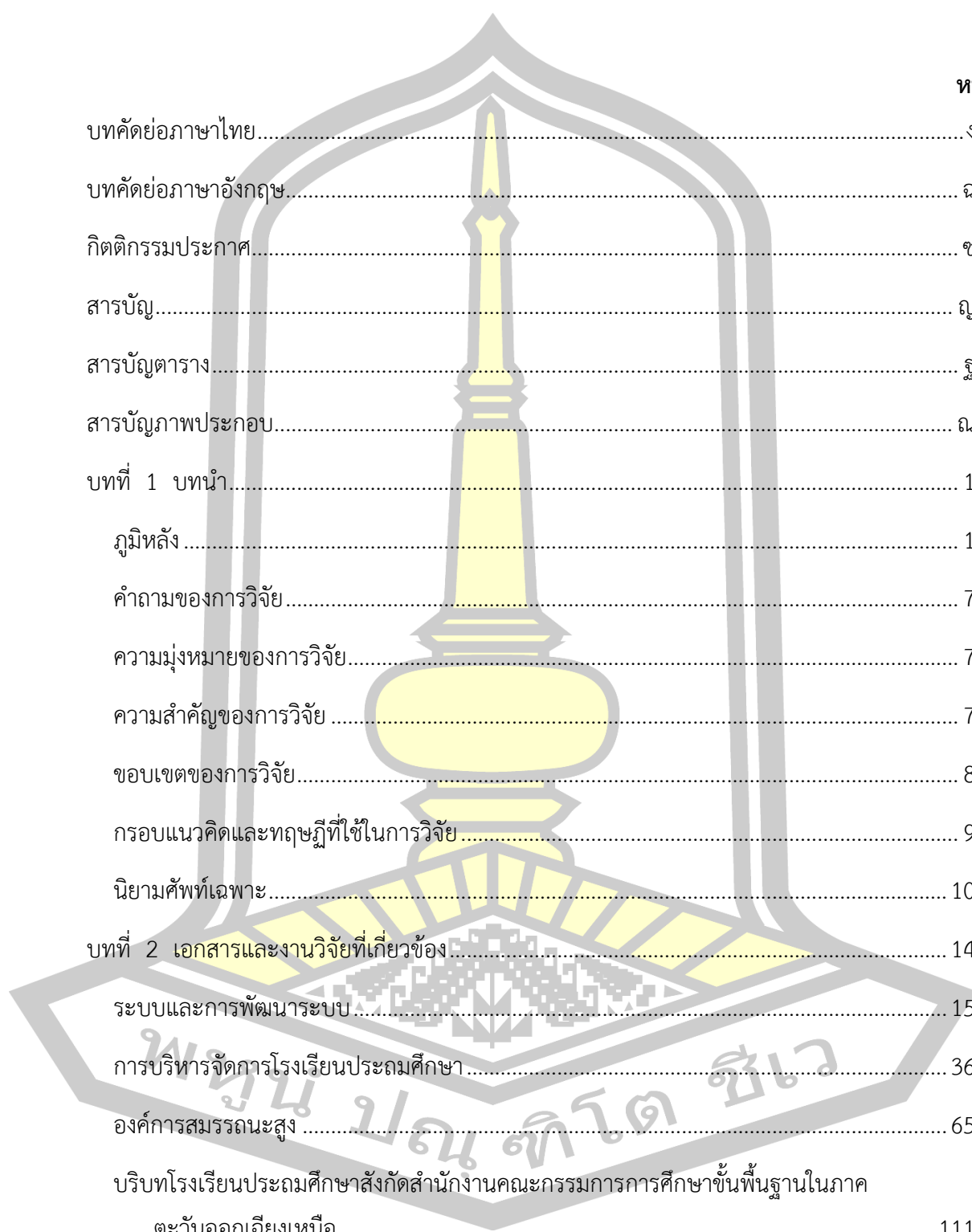
คุณค่าและประโยชน์จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ตลอดจนบูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่อบรมสั่งสอนประสิทธิ์ประสาทวิชา ซึ่งผู้วิจัยจะนำ ความรู้ที่ได้ไปพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์ของตนเองและประเทศชาติสืบต่อไป

ธนต์ภัทร โคจรานนท์



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ญ
สารบัญตาราง.....	ฐ
สารบัญภาพประกอบ.....	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามของการวิจัย.....	7
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	7
ความสำคัญของการวิจัย .....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
ระบบและการพัฒนาระบบ.....	15
การบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา.....	36
องค์การสมรรถนะสูง.....	65
บริบทโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ .....	111
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	116



1. งานวิจัยในประเทศ .....	116
2. งานวิจัยต่างประเทศ .....	120
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	124
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การ สมรรถนะสูง .....	126
ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง .....	129
ระยะที่ 3 การออกแบบระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง .....	134
ระยะที่ 4 ผลการนำระบบไปใช้และการประเมินผลระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา สู่ องค์การสมรรถนะสูง .....	138
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	141
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	144
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	144
ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	144
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	145
ระยะที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การ สมรรถนะสูง .....	145
ระยะที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง .....	148
ระยะที่ 3 ผลการออกแบบและพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การ สมรรถนะสูง .....	169
ระยะที่ 4 นำระบบไปใช้และประเมินผล (Systems Implementation and Evaluation) .....	245
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	270
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	270

สรุปผล .....	270
อภิปรายผล.....	274
ข้อเสนอแนะ .....	279
บรรณานุกรม.....	281
ภาคผนวก.....	297
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ.....	298
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	300
ภาคผนวก ค หนังสือราชการ.....	361
ภาคผนวก ง ปกคู่มือระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง .....	369
ประวัติผู้เขียน.....	371



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของระบบ .....	19
ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบ ด้านกระบวนการของระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง .....	97
ตาราง 3 เปรียบเทียบองค์กรแบบดั้งเดิมและองค์การสมรรถนะสูง .....	110
ตาราง 4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....	130
ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมขององค์ประกอบระบบบริหาร จัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน.....	147
ตาราง 6 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลโรงเรียน .....	148
ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันการปฏิบัติ ระดับสภาพการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยรวม .....	149
ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันการปฏิบัติ ระดับสภาพการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านปัจจัยนำเข้า (Input).....	151
ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันการปฏิบัติ ระดับสภาพการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านกระบวนการ (Process).....	157
ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันการปฏิบัติ ระดับสภาพการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านผลผลิต (Output).....	166
ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันการปฏิบัติ ระดับสภาพการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านผลย้อนกลับ (Feedback).....	168
ตาราง 12 การปรับปรุงองค์ประกอบและตัวชี้วัดหลังจากการศึกษา Best Practice.....	188
ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบบริหาร จัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงโดยรวมและรายด้าน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ .....	194



ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านผลผลิต โดยรวมและรายด้าน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	222
ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านผลย้อนกลับ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ .....	224
ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของคู่มือระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	225
ตาราง 27 กำหนดการประชุมอบรมให้ความรู้แก่ครูและบุคลากรในองค์การก่อนการดำเนินการพัฒนาแต่ละหน่วยระบบย่อย .....	246
ตาราง 28 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการองค์การของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ก่อนและหลังดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตรการพัฒนาาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง .....	248
ตาราง 29 ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการองค์การก่อนและหลังการพัฒนาาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง .....	254
ตาราง 30 ผลการทดสอบความรู้ของผู้เข้ารับการอบรมก่อนและหลังการอบรมให้ความรู้.....	255
ตาราง 31 ผลการทดลองใช้ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ....	257
ตาราง 32 ความพึงพอใจของผู้บริหาร ครู และบุคลากรที่มีต่อระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง .....	261
ตาราง 33 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านโครงสร้างองค์การ ก่อนและหลังการใช้ระบบ .....	268

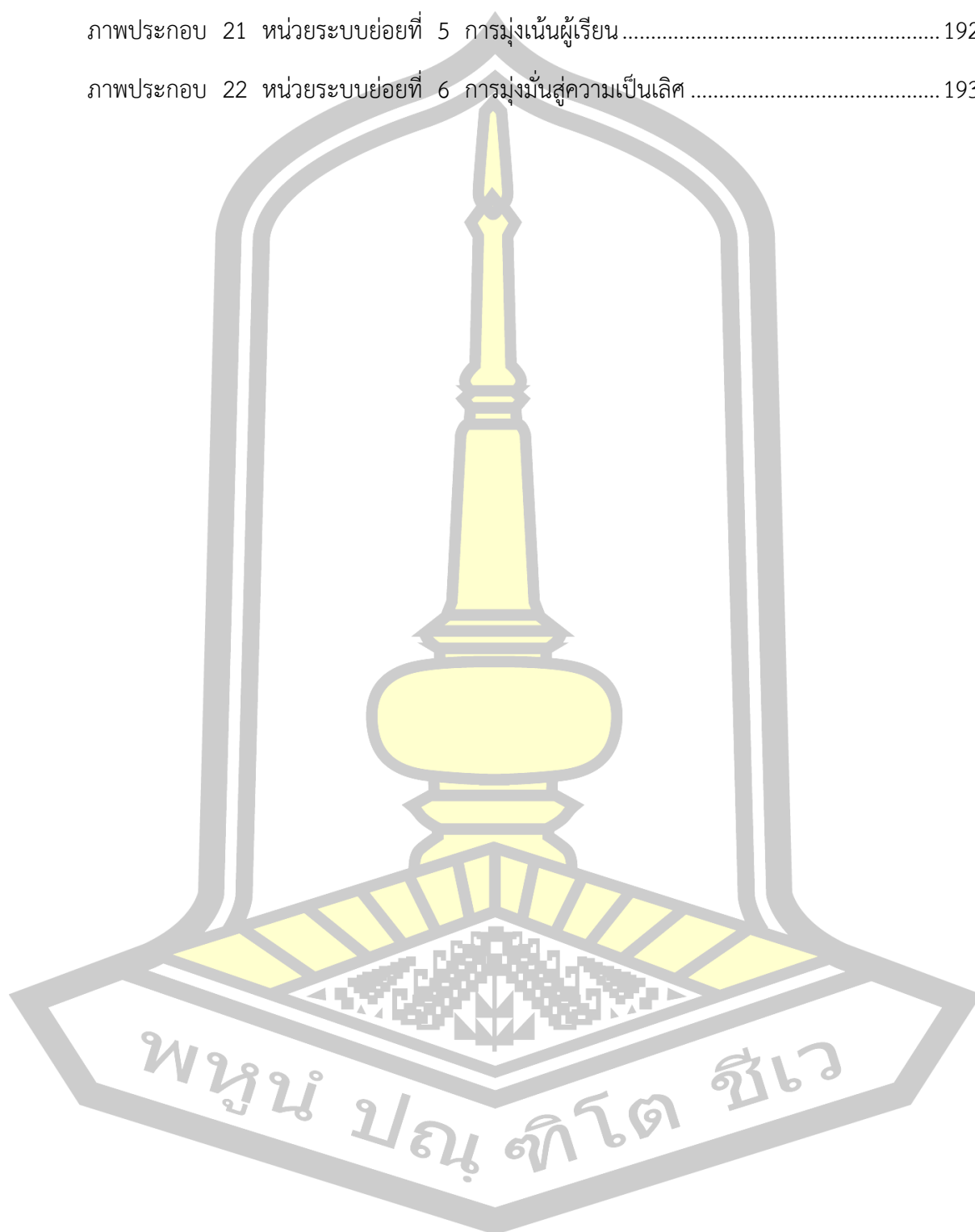




## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	10
ภาพประกอบ 2 แสดงองค์ประกอบของระบบตามแนวคิดของ Schoderbek และคณะ .....	17
ภาพประกอบ 3 กรอบโครงสร้างพื้นฐานตามทัศนะของ Bittel.....	18
ภาพประกอบ 4 การบริหารคุณภาพวงจรเดมมิ่ง.....	63
ภาพประกอบ 5 วงจรการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง .....	65
ภาพประกอบ 6 ส่วนประกอบ 5 ประการขององค์การที่มีสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ SchermerHorn Hunt และ Osborn (Five Component of a High Performance Organization).....	79
ภาพประกอบ 7 ตัวแบบ HPO ของ Frank Buytendijk.....	88
ภาพประกอบ 8 วงจรหลักของการบริหารองค์การ .....	90
ภาพประกอบ 9 ตัวแบบ HPO ของบริษัท Engineering, Management & Integration Inc. ....	92
ภาพประกอบ 10 ตัวแบบ HPO ของ De Waal .....	94
ภาพประกอบ 11 HPO's Model (Nisada's Model).....	95
ภาพประกอบ 12 การพัฒนารูปแบบโรงเรียนสมรรถนะสูงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	105
ภาพประกอบ 13 องค์ประกอบสำคัญของเกณฑ์ MBNQA .....	107
ภาพประกอบ 14 องค์ประกอบของการบริหารองค์การคุณภาพของยุโรป .....	109
ภาพประกอบ 15 แสดงระยะการวิจัย กิจกรรมที่ดำเนินการ และผลที่คาดว่าจะได้รับ .....	125
ภาพประกอบ 16 ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง.....	195
ภาพประกอบ 17 หน่วยระบบย่อยที่ 1 การปรับโครงสร้างองค์การ.....	197
ภาพประกอบ 18 หน่วยระบบย่อยที่ 2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม .....	189
ภาพประกอบ 19 หน่วยระบบย่อยที่ 3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน .....	190

ภาพประกอบ 20 หน่วยระบบย่อยที่ 4 การทำงานร่วมกันเป็นทีม .....	191
ภาพประกอบ 21 หน่วยระบบย่อยที่ 5 การมุ่งเน้นผู้เรียน .....	192
ภาพประกอบ 22 หน่วยระบบย่อยที่ 6 การมุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศ .....	193



# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

การศึกษาในประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงตลอดระยะเวลากว่าร้อยปี หลักสูตรการศึกษา มีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ก้าวทันต่อวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งถือว่าเป็น ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาในปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง โดยเฉพาะด้านคุณภาพ สถานศึกษา มีความจำเป็นต้องพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานภาครัฐ ต้องเร่งปรับปรุงโรงเรียนให้เป็นองค์การที่เข้มแข็ง มีแรงบันดาลใจและมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา ที่ชัดเจน พร้อมพัฒนาเป็นสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดการ เรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล สร้างระบบควบคุมการจัดการเปลี่ยนแปลง ทางการศึกษา สร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร ปรับปรุงระบบโรงเรียนให้เป็นแบบร่วมคิดร่วมทำ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการประสานงานอย่างมีศักยภาพ เพื่อให้สามารถสร้างเครือข่ายการ พัฒนาระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียน และองค์กรอื่น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2557)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา โดยให้มีเอกภาพเชิงนโยบาย มีความ หลากหลายในทางปฏิบัติและมีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตาม มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคลและด้านบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษาโดยตรง ผลจากการกระจาย อำนาจดังกล่าว ทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัวมีอิสระในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับมาตรา 8 ที่กำหนดให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ซึ่งการมีส่วนร่วมนั้น ครอบคลุมถึงการเป็น ส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน (Participate) การเข้ามามีส่วนร่วมใจเพื่อพัฒนาการศึกษาให้บรรลุ วัตถุประสงค์ (Collaborate) และการประสานการทำงานระหว่างกลุ่ม (Coordinate) (สุรัฐ ศิลปะอนันต์, 2547) รวมถึงนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ต้องการพัฒนาเยาวชนของชาติ เข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง ฉายาไอที เชื่อมโยงทั่วถึงอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิด การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อวิถีการเรียนรู้ของผู้เรียน (Trilling & Fadel, 2009; วิจารณ์ พานิช, 2555) นอกจากนี้ จริยธรรมในการทำงานเป็นคุณสมบัติหนึ่งที่ผู้บริหารสูงสุด ขององค์กรเอกชนของสหรัฐอเมริกาพิจารณาว่าสำคัญที่สุด เหนือกว่าการทำงานเป็นทีม การมี ความสามารถตัดสินใจ การคิดวิพากษ์ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ และความสามารถ ในการอ่านและคำนวณพื้นฐาน (The Conference Board, 2013) ความท้าทายดังกล่าวเป็น แรงผลักดันให้การศึกษาไทยต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน โดยการเรียนรู้ยุคใหม่ต้องสอนให้น้อยลงและ เรียนรู้ให้มากขึ้น ให้ความสำคัญกับทักษะมากกว่าสาระการเรียนรู้ ให้นักเรียนเป็นผู้ชี้ทิศทางในการ

เรียน เรียนแบบร่วมมือกัน เรียนกันเป็นทีม และประเมินแบบใหม่โดยการถามวิธีคิด ประเมินเป็นทีม และข้อสอบไม่เป็นความลับแต่เป็นตัวกระตุ้นให้เรียนรู้ (วิจารณ์ พาณิช, 2555)

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาประเทศต่าง ๆ ให้ความสนใจเกี่ยวกับการสร้างองค์การสมรรถนะสูงอย่างแพร่หลาย (De Wall & Sultan, 2012) เพราะการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง มุ่งความสำคัญไปที่การทำงานและการประยุกต์สู่การแข่งขันระดับโลก (Mcshane Glinew & Mary, 2003) สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ และแผนยุทธศาสตร์ปี พ.ศ. 2556 - 2561 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558) ซึ่งนับว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน เพราะการที่จะก้าวสู่องค์กรที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวได้ดีทันต่อเหตุการณ์นั้น ต้องเริ่มจากผู้นำที่มีความสามารถ กล่าวที่จะเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและสร้างโอกาสให้กับองค์กรด้วยนวัตกรรมที่สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติ ได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ (The Conference Board, 2013) สาเหตุหนึ่งที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนไปเป็นองค์การแบบ High Performance Organizational (HPO) นั้น เป็นเพราะความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงไประหว่างองค์กรและพนักงาน ในอดีตพนักงานจะมีความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับองค์กร เพราะองค์กรมีการจ้างงานในระยะยาว แต่ความสัมพันธ์เหล่านั้น ได้เปลี่ยนแปลงและมีรูปแบบความสัมพันธ์ใหม่เกิดขึ้น ซึ่งในความสัมพันธ์แบบใหม่นี้ คน ถือเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์การได้เปรียบในการแข่งขัน ดังที่ Edward E. Lawler ได้อธิบายว่า การที่องค์กรปฏิสัมพันธ์ต่อพนักงานจะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร ถ้าองค์กรปฏิบัติต่อพนักงานอย่างดีก็จะส่งผลดี ทำให้พนักงานทุ่มเทความสามารถของเขาให้กับองค์กรได้อย่างเต็มศักยภาพ (Lawler, 2005)

ความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลก การปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) และการเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) ล้วนส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการศึกษา เช่น ปัญหาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับ ปัญหาคุณภาพของคนไทยทุกช่วงวัย จุดอ่อนของระบบการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยี และการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ยังไม่เหมาะสม ขาดความคล่องตัว ยังมีความเหลื่อมล้ำในด้านโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ดังนั้น การปรับเปลี่ยนและพัฒนากระบวนการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ พร้อมมุ่งสู่สังคมแห่งการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อรองรับความท้าทาย จึงมีความจำเป็นที่ประเทศไทยต้องปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ระบบการศึกษาซึ่งเป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนประเทศ สามารถนำพาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, แผนการศึกษาชาติ พ.ศ. 2560 – 2579, 2560) ซึ่งในยุคแห่งการแข่งขันที่ไร้พรมแดน (Globalization) ของเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) ที่ต้องอาศัย

ทั้งเทคโนโลยี ความสามารถของบุคลากร องค์ความรู้และการบริหารจัดการที่ดี แม้ว่าการพัฒนาองค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือบุคลากร องค์การที่มีโครงสร้างของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถย่อมเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ (เทือน ทองแก้ว, 2550)

การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศถือเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้เพราะว่าความผูกพันมุ่งมั่นในสัญญา และความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การจะไม่มีวันมากไปกว่าผลรวมของความสามารถและความผูกพันในการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศนำมาซึ่งพันธะสัญญาต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์การ รวมถึงการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนขององค์การได้รับการพัฒนา และมีประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ องค์การต้องมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าว่าบุคลากรทุกคนจะเรียนรู้และฝึกฝนอย่างไม่มีที่สิ้นสุดและองค์การที่เป็นเลิศถือเป็นเป้าหมายของทุกองค์การทั่วโลก การสร้างองค์การให้มีสมรรถนะสูงนั้นเป็นสิ่งที่ท้าทายต้องใช้บทบาทผู้นำอย่างมากในการเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยการเชื่อมโยงด้านสภาพแวดล้อม ประสมประสานบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง ภาวะผู้นำระดับสูงและการปรับปรุงองค์การแบบดั้งเดิมให้กลายเป็นองค์การใหม่ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548)

ดังนั้น การบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อก้าวสู่องค์การสมรรถนะสูง จึงเป็นเรื่องที่ท้าทาย เพราะโรงเรียนจะต้องปรับตัว เพื่อก้าวข้ามขีดจำกัดของระบบราชการ โดยอาศัยการปรับเปลี่ยนในด้านของโครงสร้าง สายบังคับบัญชาและวัฒนธรรมองค์การ เพื่อสร้างอัตลักษณ์ความโดดเด่น ความเหนือกว่าและการพัฒนาต่อยอดอย่างยั่งยืน โดยมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์การของตนเองให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) เป็นรากฐานและแนวทางสำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ หากแต่ความสำเร็จนั้น ไม่ได้วัดกันที่ผลตอบแทนทางธุรกิจ แต่วัดกันที่การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ถือเป็นหลักในการบริหารที่จะช่วยให้องค์การมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนรวมทั้งมีการติดตามและประเมินผลในระยะยาว (พลุ เตชะรินทร์, 2549) ซึ่งการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐของไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ได้นำรูปแบบ Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA (MBNQA) ของประเทศสหรัฐอเมริกา มาปรับใช้และพัฒนาภายใต้ชื่อ Public Management Quality Award (PMQA) ซึ่งเมื่อปี ค.ศ. 1993 สหรัฐอเมริกาได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐในระดับมลรัฐต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดผลงานประจำปี ซึ่งเป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยม และพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการ (Tressie Wright Muldmow, 2002) การพัฒนา HPO ในภาครัฐจำเป็นต้องพัฒนาภายใต้บริบท ภารกิจและสิ่งแวดล้อมของระบบราชการเองซึ่งจะมีความสอดคล้องกว่าการรับรูปแบบทั้งหมดมาจากองค์การใดองค์การหนึ่งโดยเฉพาะ (ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ, 2553)

จากรายงานผลการดำเนินการจัดการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 สรุปได้ว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไทยที่วัดจากคะแนนเฉลี่ยของการทดสอบ 5 วิชาหลัก ได้แก่ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ สังคมศึกษา และวิทยาศาสตร์ ต่ำกว่าร้อยละ 50 และ

จากการจัดอันดับคะแนนด้านการศึกษาของไทยในเวทีโลกและอาเซียนจาก World Economic Forum (WEF) ปี พ.ศ. 2556 (2013-2014) ได้จัดลำดับคุณภาพการศึกษาของไทยอยู่อันดับที่ 78 ของโลก และอันดับที่ 8 ในระดับอาเซียน ส่วนด้านคุณภาพการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา ไทยอยู่อันดับที่ 81 ของโลก และอันดับที่ 7 ในระดับอาเซียน ในภาพรวมเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มอาเซียน 10 ประเทศ ไทยต้องรีบพัฒนาอย่างเร่งด่วน ใน 3 ข้อ ได้แก่ อัตราเข้าเรียนระดับประถมศึกษา (อันดับที่ 9) คุณภาพระบบการศึกษา (อันดับที่ 8) และคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา (อันดับที่ 7) และจากผลการประเมินด้านการศึกษาอีกหลายสถาบัน ยังชี้ไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็น ดัชนีชี้วัดความสามารถในการแข่งขัน (IMD) ประเมินด้านการศึกษาภาพรวม ไทยอยู่อันดับที่ 27 จาก 60 ประเทศ โดยคุณภาพการศึกษาอยู่อันดับที่ 43 และคุณภาพบริหารการศึกษาอยู่ที่ 38 ตามลำดับ สอดคล้องกับดัชนีการเรียนรู้ของเพียร์สัน (Pearson's Curve Index) ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่ต้องใช้สติปัญญา (Cognitive Skills) รวมถึงการคิดวิเคราะห์และโอกาสเข้าถึงการศึกษา (Educational Attainment) เปรียบเทียบทั้งหมด 40 ประเทศ ไทยอยู่ในอันดับที่ 37 และ TIMMS (Trends in International Mathematics and Science Study) ที่จัดอันดับผลการเรียนคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ระดับนานาชาติของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 และมัธยมศึกษาปีที่ 2 ทุก 3 ปี ในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 2 จาก 45 ประเทศ วิชาคณิตศาสตร์อยู่ในอันดับที่ 28 และวิทยาศาสตร์อันดับที่ 25 ซึ่งอยู่ในกลุ่มต่ำทั้งสองวิชา ในส่วนของระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 จาก 52 ประเทศ วิชาคณิตศาสตร์อันดับที่ 34 กลุ่มต่ำ และวิชาวิทยาศาสตร์อันดับที่ 29 กลุ่มพอใช้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555)

จากผลการประเมินสถานศึกษาภายนอกกระตักการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบสามของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (พ.ศ. 2554-2558) พบว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 32,844 แห่ง ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพจำนวน 20,376 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 62.04 และไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพ 12,468 แห่งคิดเป็นร้อยละ 37.96 (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2558) แต่การกระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่สถานศึกษาและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการยังทำได้น้อย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) สถานศึกษาที่มีศักยภาพและความพร้อมสูงในการจัดการศึกษามีเพียงร้อยละ 17 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555) ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของไทยเมื่อจัดลำดับแล้วถือว่าต่ำ โดยพิจารณาจากงบประมาณรายจ่ายด้านการศึกษาต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศที่รัฐจัดสรรงบประมาณในสัดส่วนที่สูง แต่ประสิทธิภาพการใช้จ่ายอยู่ในเกณฑ์ต่ำ (วิทยากร เชียงกุล, 2553) โดยงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐานของไทย ยังคงถูกจัดสรรจากอุปทานเป็นหลักและงบประมาณกว่าร้อยละ 75 ไม่มีความสัมพันธ์กับจำนวนนักเรียนโดยตรง (มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2556) จากข้อมูลข้างต้น ถ้าทุกภาคส่วนในสังคมไทยไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการศึกษาอย่างจริงจัง จะส่งผลให้ความสามารถของประเทศไทยเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ ในโลกลดต่ำลงไปอีก (วิทยากร เชียงกุล, 2553)

สถานศึกษานับเป็นหน่วยงานสำคัญของการบริหารจัดการศึกษาระดับรากหญ้าเพราะมีความใกล้ชิดกับผู้เรียนและชุมชนอย่างมาก การจัดระบบบริหารจัดการต้องสอดคล้องกับภาระงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะให้การจัดการศึกษามีคุณภาพได้ แต่การบริหารจัดการศึกษาในระดับโรงเรียนยังมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นปัญหาการรวมอำนาจสู่ส่วนกลาง อำนาจในการตัดสินใจของผู้บริหารที่ลดบทบาทเป็นผู้ประสานงาน หลักสูตรการศึกษาที่กำหนดจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านบริหารบุคคล การคัดเลือก การบรรจุ เลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายเป็นอำนาจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม้แต่การพิจารณาความดีความชอบทำได้เพียงเสนอให้ผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไปตัดสินใจ ด้านอาคารสถานที่แบบแปลนอาคาร ด้านงบประมาณล้วนถูกกำหนดจากส่วนกลางทั้งสิ้น (เผด็จ ขอบรูป และคณะ, 2553) และในด้านของการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษายังไม่ได้ตามที่คาดหวังมีปัญหาและอุปสรรคในการจัดการศึกษา เช่น ด้านโอกาสและการเข้ารับการศึกษา ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ด้านความเสมอภาคในสิทธิการรับการศึกษา ด้านพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ ด้านการแข่งขันกับนานาประเทศ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย (ธีระ รุณเจริญ, 2554) สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยที่สรุปวิกฤตการศึกษา ไว้ดังนี้ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของเด็กไทย อยู่ในระดับต่ำ 2) ในทุกปีเด็กไทยกว่า 3 ล้านคนหายไปจากระบบการศึกษากลายเป็นแรงงานไร้ฝีมือที่จบระดับประถมศึกษา 67.3% 3) ปัญหาพฤติกรรมเยาวชนพุ่งสูงขึ้น จะเห็นได้ว่าปัญหาภาคการศึกษาของไทยนับเป็นปัญหารุนแรง จำต้องปรับกระบวนการทั้งหมด ซึ่งหากปล่อยไว้จะทำให้การศึกษาไทยล้าหลังนานาประเทศ (ภาวิช ทองโรจน์, 2556)

จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า การศึกษาของไทยยังไม่สามารถให้การศึกษามีคุณภาพและเตรียมความพร้อมนักเรียนให้มีศักยภาพในการแข่งขันกับประชาคมโลกได้เท่าที่ควร (กระทรวงศึกษาธิการ, 2557) ดังนั้น การบริหารจัดการระบบคุณภาพเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนสู่องค์กรสมรรถนะสูง อันจะส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนที่ดีขึ้นต่อนักเรียนอันเป็นเป้าหมายของการจัดการศึกษา ระบบบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูงได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่จะพัฒนาองค์กรให้ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศโดยอิงแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มาพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550) โดยใช้กระบวนการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ ซึ่งเป็นระบบผสมผสานอยู่ในกระบวนการทำงานตามปกติของสถานศึกษา รวมทั้งได้กำหนดให้สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) สอดคล้องกับ Deming (2004) ที่กล่าวว่า การบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ (PDCA) จะนำไปสู่การปรับปรุงงานและควบคุมอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยการวางแผน (Plan) การลงมือปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Act) โดยมีการวางแผน และนำแผนที่วางไว้มาปฏิบัติ มีการตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ และหากไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังจะต้องมีการทบทวนแผนเพื่อเริ่มต้นใหม่ตามวงจรคุณภาพทำซ้ำ เพื่อให้เกิดการปรับปรุง และพัฒนาผลลัพธ์ให้สูงขึ้น

สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2556-2561) ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ในการพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยเน้นการจัดโครงสร้าง องค์กรที่มีความทันสมัย กะทัดรัด มีรูปแบบเรียบง่าย (Simplicity) มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาขีดสมรรถนะของ บุคลากรใน องค์กร เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ประหยัด ค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงานต่าง ๆ และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาด้านคุณภาพของโรงเรียนให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์การจัด การศึกษาของระบบสากลได้นำเกณฑ์การจัดการศึกษา ตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศ สหรัฐอเมริกา (MBNQA) ซึ่งเป็นแบบอย่างในการพัฒนาโรงเรียนของประเทศ สิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย ฮอลแลนด์ และไทย มาเป็นต้นแบบในการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงโดยผู้วิจัยได้ศึกษาภายใต้หลักการและแนวคิด เกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา (MBNQA) รางวัลคุณภาพแห่งชาติยุโรป (The European Quality Award : EQA) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) คุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) และแนวคิดจากนักวิจัยต่างประเทศที่หลากหลาย รวมทั้ง แผนการศึกษาชาติ 2560 - 2575 เพื่อมาสังเคราะห์เนื้อหาและแนวทางในการพัฒนาระบบบริหาร จัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

สรุปจากการศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎี รายงานการวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า การโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังไม่มีการ พัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ยังคงใช้ระบบราชการ แบบเดิมที่กำหนดจากส่วนกลาง ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ซ้ำซ้อน ไม่ทันสมัย และ ไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ดังนั้นจากการสังเคราะห์ สรุปได้ว่า การจัดการศึกษา ให้มีคุณภาพ และมาตรฐานนั้น จะต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการปรับปรุง โครงสร้าง บทบาทและระบบบริหารจัดการศึกษาให้มีความคล่องตัว ชัดเจน และสามารถ ตรวจสอบได้ ตามหลักธรรมาภิบาล (แผนการศึกษาชาติ พ.ศ. 2560 – 2575) จึงจะสามารถ ยกย่องโรงเรียนประถมศึกษาสู่ความเป็นเลิศหรือเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพราะสถานการณ์ ความก้าวหน้าด้านการศึกษา มีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว จำเป็นอย่างยิ่งที่ระบบการบริหารจัดการ โรงเรียนต้องรองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องและให้เกิดความ ยั่งยืน ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงเป็นแรงจูงใจให้ผู้วิจัย มีความสนใจที่จะพัฒนาระบบบริหารจัดการ โรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยอาศัยกระบวนการวิจัย และพัฒนา (R&D) ตาม หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาระบบ การบริหารจัดการโรงเรียนตามภารกิจในการบริหาร งานโรงเรียนทั้ง 4 ฝ่าย ที่จะต้องสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และเป็นแนวทางให้โรงเรียนประถมศึกษา นำไปพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถ และมีความพร้อมที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเป็นเครื่องมือสำหรับ การพัฒนาการศึกษาของชาติให้บรรลุผลต่อไป



### คำถามของการวิจัย

1. องค์ประกอบของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงเป็นอย่างไร
3. ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ควรเป็นอย่างไร
4. ผลการนำระบบบริหารจัดการองค์การโรงเรียนประถมศึกษาสู่สมรรถนะสูงที่ได้พัฒนาขึ้นไปใช้เป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง
3. เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง
4. เพื่อศึกษาผลการนำระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงไปใช้

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ข้อมูลองค์ประกอบของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาสำหรับผู้บริหาร ผู้สนใจ และหน่วยงานต้นสังกัด
2. ได้ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาสำหรับผู้บริหาร ผู้สนใจ และหน่วยงานต้นสังกัด
3. ได้ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ซึ่งได้ผ่านขั้นตอนในการสร้างตามหลักการพัฒนาระบบ และผ่านความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อใช้เป็นระบบนำร่อง ในการทดลองใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสำหรับผู้บริหาร ผู้สนใจ และหน่วยงานต้นสังกัด
4. ได้ข้อมูลผลการทดลองใช้ ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงระบบบริหารจัดการและเป็นข้อมูลสารสนเทศในการปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้สมบูรณ์ สำหรับผู้บริหาร ผู้สนใจ และหน่วยงานต้นสังกัด

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งมีขอบเขตด้านเนื้อหาและขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการนำแนวคิดระบบและการพัฒนาระบบ การบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาและแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง มาพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ และได้ออกประกอบในการบริหารจัดการ 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) การปรับโครงสร้างองค์กร 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน 4) การทำงานร่วมกันเป็นทีม 5) การมุ่งเน้นผู้เรียน 6) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

### 2. ขอบเขตประชากร และกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มประชากร กลุ่มตัวอย่างและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลตามระยะการวิจัยดังนี้

#### 2.1 ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบของระบบบริหารจัดการโรงเรียน

ประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน

#### 2.2 ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง มีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา และรองผู้อำนวยการโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 8,390 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557)

2.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มสาระโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 1,125 คน จาก 375 โรงเรียน

2.3 ระยะที่ 3 ออกแบบระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่

2.3.1 คณะผู้บริหารและครูโรงเรียนต้นแบบ จำนวน 12 คน ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาดูงาน ด้านการบริหารจัดการโรงเรียนสู่องค์กรสมรรถนะสูง

2.3.2 ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบคุณภาพของระบบและคู่มือการใช้ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง และตรวจสอบความถูกต้อง ประโยชน์ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของร่างระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ที่พัฒนาขึ้น

2.4 ระยะที่ 4 ผลการนำระบบไปใช้ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนซึ่งเป็นสถานที่ทดลองใช้ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

## กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีระบบและการพัฒนาระบบ การบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา แนวคิด องค์กรที่มีสมรรถนะสูง เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

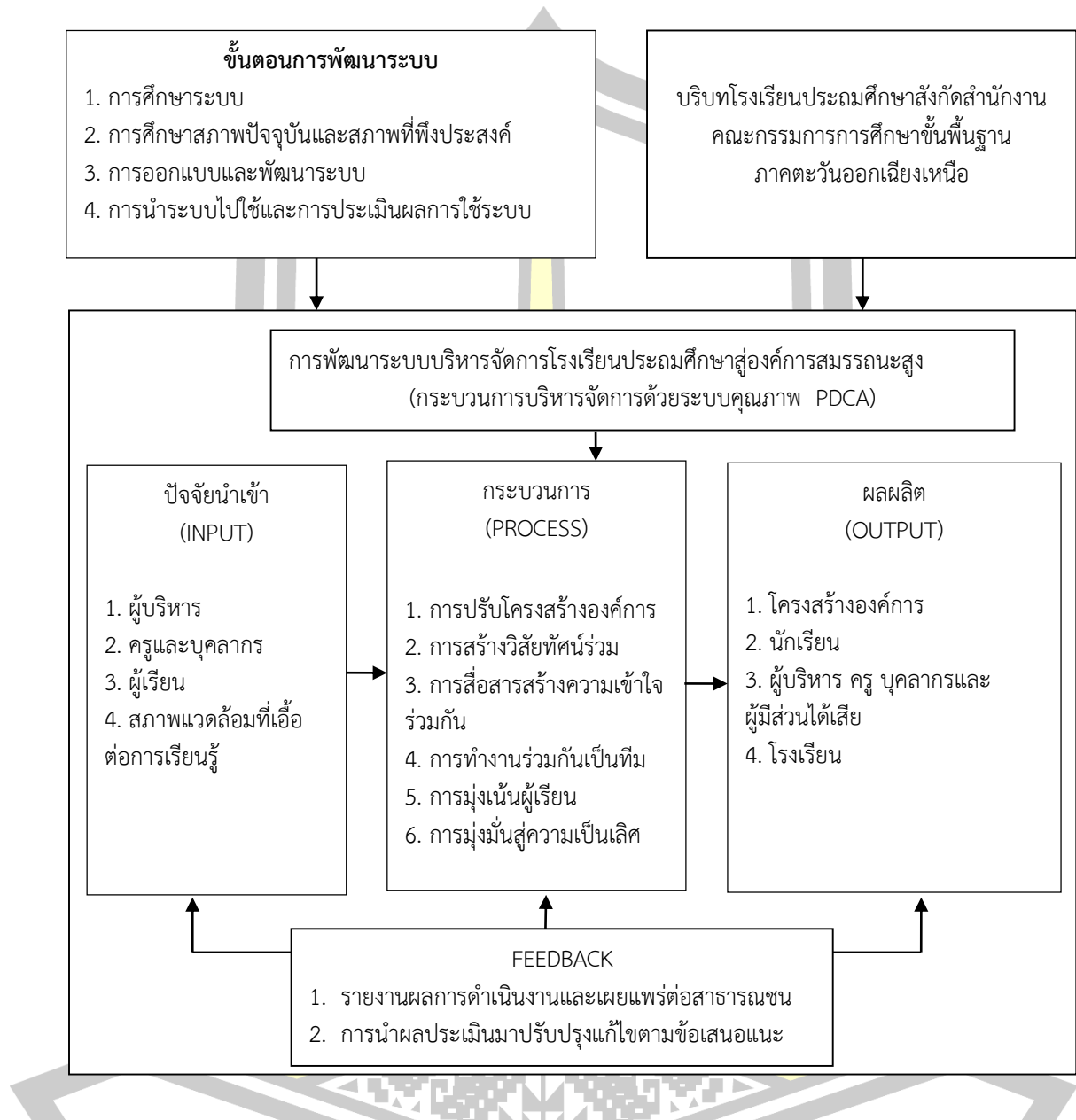
1. องค์ประกอบของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง (Smith, 1971; Schoderbek และคณะ, 1990; Bittel, 1978; Lunenberg และ Ornstein, 2004; จันทรานี สงวนนาม, 2554; ศิริพงษ์ เศษกายน, 2556; ทิศนา แคมมณี, 2557) ประกอบด้วย

- 1.1 ปัจจัยนำเข้า (Input)
  - 1.1.1 ผู้บริหาร
  - 1.1.2 ครูและบุคลากร
  - 1.1.3 ผู้เรียน
  - 1.1.4 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 1.2 กระบวนการ (Process)
  - 1.2.1 การปรับโครงสร้างองค์กร
  - 1.2.2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
  - 1.2.3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน
  - 1.2.4 การทำงานร่วมกันเป็นทีม
  - 1.2.5 การมุ่งเน้นผู้เรียน
  - 1.2.6 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
- 1.3 ผลผลิต (Output)
  - 1.3.1 โครงสร้างองค์กร
  - 1.3.2 นักเรียน
  - 1.3.3 ผู้บริหาร ครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย
  - 1.3.4 โรงเรียน
- 1.4 ผลย้อนกลับ (Feedback)
  - 1.4.1 รายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อสาธารณชน
  - 1.4.2 การนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2. การพัฒนาระบบ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนาระบบ และสรุปขั้นตอนการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง (Smith, 1971; Edward, 1995; Biggs และคณะ, 1980; Stair, 1996; ศิริพงษ์ เศษกายน, 2556) ดังนี้

- 2.1 การศึกษาระบบ
- 2.2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
- 2.3 การออกแบบและพัฒนาระบบ
- 2.4 การนำระบบไปใช้และการประเมินผลการใช้ระบบ

จากกรอบแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ระบบ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ประกอบด้วยส่วนย่อยตั้งแต่ 2 ส่วนขึ้นไป ที่มีความสัมพันธ์กัน มีการพึ่งพาวาอาศัยกัน มีกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงกัน มีผลกระทบระหว่างกัน และร่วมกันทำหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้

2. การพัฒนาระบบ หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงปัจจัย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สมรรถนะของครู ลักษณะของนักเรียน การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ โดยการนำทรัพยากร ที่มีมาสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

3. องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่ประสบความสำเร็จ มีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี มีลักษณะ เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น คล่องตัว รองรับการเปลี่ยนแปลง และมีสายบังคับบัญชาในแนวราบ ผู้บริหาร ครูและบุคลากร ผู้มีส่วนได้เสีย มีความพึงพอใจในระบบบริหารจัดการ โรงเรียน ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าปีที่ผ่านมา และโรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่นิยมและ ชุมชนยอมรับ ครูและบุคลากรมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีคุณภาพ และมีความ มุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง

4. ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง ระบบการดำเนินงานและการควบคุมองค์กรให้กลุ่มบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เข้ามาทำงาน ร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน โดยมีเป้าหมาย ของการพัฒนาเพื่อนำองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงด้านการบริหารจัดการองค์กร ระบบบริหาร จัดการแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก 16 องค์ประกอบย่อย มีรายละเอียดดังนี้

4.1 ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรที่เป็นปัจจัยเริ่มต้น ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นต่อระบบ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

4.1.1 ผู้บริหาร หมายถึง ผู้นำขององค์กรซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถวิเคราะห์ทิศทางการทำงานขององค์กรที่ชัดเจนและครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ จัดทำแผน เป้าหมาย และตัวชี้วัด ตามกระบวนการ PDCA ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ของชุมชน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตรวจสอบผลการ ดำเนินงานและพัฒนาอยู่เสมอ และบริหารบริหารจัดการองค์กรด้วยความยุติธรรมยึดหลักธรรมาภิบาล

4.1.2 ครูและบุคลากร หมายถึง บุคคลผู้ปฏิบัติงานในสังกัดของโรงเรียน ประถมศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่สอนและปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งได้รับการ เสริมสร้างฐานความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ จรรยาบรรณวิชาชีพ การจัดการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การวัดผลและประเมินผลผู้เรียน การสร้างและประยุกต์ใช้สื่อการสอน การ ทำงานเป็นทีม การวิจัยในชั้นเรียน รวมถึงการเสริมสร้างความตระหนักในการปฏิบัติหน้าที่อย่าง มุ่งมั่น ทุ่มเท และเสียสละแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา

4.1.3 ผู้เรียน หมายถึง นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้ที่มีนิสัยรักการอ่านและการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง สามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และการนำเสนอผลงาน มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ มีความรับผิดชอบและ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความสุขในการเรียนรู้ เข้าใจหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีจิตสาธารณะ มีคุณธรรม ได้แก่ ความซื่อสัตย์ สุจริต ความ ประหยัด อุดม และความเพียรพยายาม

4.1.4 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนที่มีผลต่อการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ หนังสือแบบเรียน วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน เทคโนโลยีและสารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน อาคารสถานที่ ระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน ความปลอดภัย และการเตรียมความพร้อมป้องกันอุบัติเหตุและภาวะฉุกเฉิน

4.2 ด้านกระบวนการ (Process) หมายถึง วิธีการ ลำดับขั้นตอน วิธีการในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

4.2.1 การปรับโครงสร้างองค์การ หมายถึง การพัฒนาหรือปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น เอื้อต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ปรับสายบังคับบัญชาให้สั้นและแบนราบ พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในองค์กร ใช้วงจรคุณภาพ PDCA มาพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียน กำกับดูแลอย่างสม่ำเสมอ

4.2.2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ขององค์การ โดยทุกคนในองค์การร่วมกันกำหนดทิศทาง การพัฒนาองค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จ และถ่ายทอดให้กับบุคลากรทุกระดับได้รับรู้ร่วมกัน นำวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ไปปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน/กิจกรรม และมีการรายงานผลการดำเนินงานตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การ

4.2.3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน หมายถึง การติดต่อสื่อสารกันภายในองค์การระหว่างผู้บริหาร บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความรู้ และความเข้าใจที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์การ ตั้งแต่การชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การให้บุคลากร การเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์การ การสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่ดีในองค์การ การสร้างบรรยากาศของความวางใจซึ่งกันและกัน การรับฟังและตอบสนองเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา การสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นในทุกระดับ และการรายงานผลการดำเนินงานขององค์การ

4.2.4 การทำงานร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยมีการกระจายอำนาจ การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ การส่งเสริมสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีม การสร้างความผูกพัน ความร่วมมือ แรงจูงใจในการทำงาน สร้างความรักองค์การ และส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

4.2.5 การมุ่งเน้นผู้เรียน หมายถึง การให้ความสำคัญกับการพัฒนานักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา ตั้งแต่การสร้างหลักสูตรที่หลากหลายและตอบสนองความต้องการและพัฒนาการของผู้เรียน จัดกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน และให้ความสำคัญกับการวัดและประเมินผลผู้เรียนอย่างหลากหลาย

4.2.6 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่นและร่วมกันพัฒนาโรงเรียน ปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรให้มีความทันสมัย สร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา วางแผนและดำเนินการ นิเทศการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ ใช้วิธีการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ควบคู่กับการประกันคุณภาพภายใน การวิจัยในชั้นเรียน ให้เกิดการพัฒนอย่างต่อเนื่องทั้งการพัฒนา โรงเรียน ครูและบุคลากร นักเรียน และชุมชน

4.3 ด้านผลผลิต (Output) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตาม กระบวนการของระบบ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

4.3.1 โครงสร้างองค์การ หมายถึง ผลของการพัฒนาองค์การซึ่งส่งผลให้ โครงสร้างการบริหารจัดการองค์การมีความยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้

4.3.2 นักเรียน หมายถึง ผลของการพัฒนาองค์การซึ่งส่งผลให้นักเรียนมี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.3.3 ผู้บริหาร ครู และบุคลากร หมายถึง ผลของการพัฒนาองค์การ ซึ่งส่งผล ให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงและพึงพอใจในระบบการบริหารจัดการโรงเรียน

4.3.4 โรงเรียน หมายถึง ผลของการพัฒนาองค์การ ซึ่งส่งผลให้โรงเรียนมี ชื่อเสียงเป็นที่นิยมและเป็นที่ยอมรับของชุมชน

4.4 ด้านผลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง สารสนเทศที่ได้จากการใช้หรือการ ดำเนินการระบบ โดยสารสนเทศนั้นจะสะท้อนให้เห็นผลการพัฒนา สิ่งที่ควรนำไปพัฒนาเพิ่มเติม หรือสิ่งที่ควรนำไปปรับปรุง ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ ดังนี้

4.4.1 รายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อสาธารณชน หมายถึง การจัดทำ รายงานผลการดำเนินงานพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์การและเผยแพร่ต่อสาธารณชนให้เป็น ที่รับทราบโดยทั่วกัน

4.4.2 การนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ หมายถึง การสะท้อน ผลการพัฒนาองค์การและนำข้อคิดที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาไปอย่าง ต่อเนื่อง

พหุ ประถมศึกษา ชีวะ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เป็นการบริหารจัดการที่ยึดโยงกันเพื่อหาแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาและพัฒนานักเรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นการทำความเข้าใจเพื่อสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษานั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการองค์การ การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา องค์กรสมรรถนะสูง การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง และค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ดังลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. ระบบและการพัฒนาระบบ
  - 1.1 ความหมายของระบบ
  - 1.2 องค์ประกอบของระบบ
  - 1.3 ประเภทของระบบ
  - 1.4 แนวคิดการบริหารโรงเรียนเชิงระบบ
  - 1.5 การพัฒนาระบบ
  - 1.6 การประเมินระบบ
2. การบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา
  - 2.1 แนวคิดและความหมายการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา
  - 2.2 องค์ประกอบและขอบข่ายของการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา
  - 2.3 หลักการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา
  - 2.4 หลักการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (PDCA)
3. องค์กรสมรรถนะสูง
  - 3.1 ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง
  - 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง
  - 3.3 คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง
  - 3.4 องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง
  - 3.5 โรงเรียนสมรรถนะสูง
4. บริบทโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ



## ระบบและการพัฒนาระบบ

การแสวงหาทฤษฎีที่จะเป็นคำตอบ เพื่อนำมาอธิบายปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในสังคมและการศึกษาเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เดิมทีการหาคำตอบมักอาศัยความรู้จากศาสตร์หรือวิทยาการในสาขาใดสาขาหนึ่งเป็นการเฉพาะ ทำให้ข้อค้นพบที่ได้มีลักษณะแยกส่วนแต่ละศาสตร์ต่างมีคำอธิบายในส่วนของตน ทำให้บางครั้งไม่สามารถเข้าใจภาพรวมของการเกิดปรากฏการณ์เหล่านั้นได้ ความคิดในการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่มีลักษณะกว้างและครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ ได้เริ่มต้นขึ้นอย่างจริงจัง เมื่อนักชีววิทยาชื่อ Ludwig Von Bertalanffy เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบบ (System Theory) ขึ้นในปี ค.ศ. 1950 ด้วยการนำศาสตร์ในด้านชีววิทยาโดยเสนอแนวความคิดว่าสิ่งมีชีวิตใด ๆ ก็ตามเกิดขึ้นจากการรวมตัวของระบบต่าง ๆ ซึ่งมีโครงสร้างและการทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กัน แนวคิดดังกล่าว ได้กลายเป็นรากฐานทางความคิดที่สำคัญที่นักวิชาการในยุคต่อมา ได้มีการนำไปพัฒนาและประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวาง ภายใต้กรอบความคิดเดียวกันคือ ทฤษฎีระบบทั่วไป (General System Theory) โดย Owens (2004) ได้กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับระบบนี้ ได้กลายเป็นพื้นฐานที่ใช้เป็นวิธีในการพิจารณาและวิเคราะห์สถานการณ์ที่ยุ่งยากซับซ้อน สอดคล้องกับ Lunenburg และ Ornstein (1996) ได้กล่าวถึงความสำคัญของระบบว่า เป็นแนวทางหนึ่งที่มีความสำคัญและมีประโยชน์อย่างมากในการทำความเข้าใจองค์การต่าง ๆ และอุทัย บุญประเสริฐ (2548) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมในเรื่องเดียวกันว่า เมื่อมีการประยุกต์ใช้หลักของระบบเข้ากับการทำงานแล้ว จะทำให้เกิดความเข้าใจเรื่องขององค์การและการบริหารได้อย่างกระจ่างชัดมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังสามารถชี้ให้เห็นถึงวิธีการปรับปรุงการทำงานของระบบ หรือองค์การ หรือหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) เป็นทฤษฎีที่ครอบคลุมระบบทุกระดับ มีผู้นำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาระบบต่าง ๆ ในการบริหารการศึกษา ทฤษฎีนี้ให้ประโยชน์หลายด้านที่สำคัญ เช่น การวิเคราะห์ระบบโรงเรียน การศึกษาความเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์นโยบาย และการทำงานร่วมกับกลุ่ม ทฤษฎีระบบ คือ แนวความคิดที่เชื่อว่า เอกภพนี้ (The Universe) เป็นหนึ่งหน่วยระบบและแต่ละหน่วยย่อย ๆ ภายในเอกภพก็ล้วนมีความเป็นหนึ่งหน่วยระบบทั้งสิ้น ทั้งตัวเอกภพ และแต่ละสิ่งย่อย ๆ ล้วนมีคุณสมบัติของความเป็นหน่วยระบบ คือ เน้นหน่วยทำงาน มีขอบเขตมีผลผลิตมีกระบวนการทำงาน มีปัจจัยนำเข้า มีบริบท ประกอบขึ้นจากหน่วยย่อยระบบจำนวนหนึ่ง เป็นหน่วยย่อยระบบหนึ่งของหน่วยย่อยระบบหนึ่งมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดบนมิติเวลา (โกวิทมน์ เทศบุตร, 2554)

### 1. ความหมายของระบบ

คำว่า “ระบบ” ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542

ราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายไว้ว่า ระบบคือ ระเบียบเกี่ยวกับการรวมสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะซับซ้อนให้เข้าลำดับประสานกันเป็นอันเดียวกันตามหลักเหตุผลทางวิชาการ หรือจะหมายถึงปรากฏการณ์ทางธรรมชาติซึ่งมีความสัมพันธ์ประสานเข้ากัน โดยกำหนดรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีนักวิชาการจำนวนมากให้ความหมายคำว่า “ระบบ” ไว้ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ดังนี้

Smith (1971) ให้ความหมายของระบบว่า หมายถึง ชุดของส่วนประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์อันต่อกันและทำหน้าที่ร่วมกันภายใต้ข้อจำกัดของตนเองโดยมุ่งไปสู่จุดหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน

Semprevivo (1976) ให้ความหมายของระบบว่า ระบบ หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุผลอย่างใดอย่างหนึ่ง

Kast และ Rosenzweig (1985) ได้สรุปความหมายว่า ระบบ คือ สิ่งที่ถูกจัดให้เป็นระบบอยู่รวมกันเป็นหนึ่งเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วยส่วนย่อย (Parts) อันเป็นองค์ประกอบ (Components) หรือระบบย่อย (Subsystems) ตั้งแต่ 2 ส่วนขึ้นไปที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน

Senn (1990) ได้สรุปความหมายของระบบว่า ระบบ คือ ชุดขององค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อการดำเนินการเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งนี้ระบบอาจมีลักษณะเป็นนามธรรม เช่น ระบบ วัฒนธรรม ระบบสังคม หรืออาจมีลักษณะที่เป็นรูปธรรม เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบไฟฟ้า ฯลฯ

Bedeian (1993) ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึง ชุดของส่วนประกอบย่อยที่มีการพึ่งพาอาศัยกัน ซึ่งเชื่อมโยงไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

Lunenberg และ Ornstein (2004) ให้ความหมายของระบบว่า คือ ชุดขององค์ประกอบต่าง ๆ (Parts) ที่มีความสัมพันธ์กัน ทำหน้าที่ในลักษณะเป็นหน่วย (Unit) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Nolan และคณะ (2008) ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึง เซตของทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการการบริการ โดยการบริการสามารถประกอบด้วยระบบย่อยเพื่อเติมเต็มระบบอื่น ๆ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ระบบสามารถประกอบด้วยฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ผู้ปฏิบัติ และข้อมูลในรูปผลิตภัณฑ์ ระบบอาจจะประกอบอยู่ในโทรศัพท์มือถือ หรือคอมพิวเตอร์ ระบบขนาดอาจมีขนาดใหญ่ เช่น ระบบการดูแลทางสุขภาพ

โกวิทย์ เทศบุตร (2554) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง ส่วนประกอบต่าง ๆ ซึ่งประกอบกันขึ้นมาเป็นหนึ่งเดียว (ชุดองค์ประกอบ) ที่มีความสัมพันธ์กันในทางใดทางหนึ่ง เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการและการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ด้วย ส่วนประกอบของแต่ละส่วนก็มีระบบย่อยในตัวของมันเอง เช่น โรงเรียนเป็นหน่วยระบบซึ่งประกอบไปด้วยระบบบริหารวิชาการ ระบบบริหารงบประมาณ ระบบบริหารบุคลากรและระบบบริหารทั่วไป เป็นต้น ในขณะเดียวกัน ฝ่ายต่าง ๆ ก็เป็นระบบซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยลงไปอีก คือ ประกอบด้วยงานต่าง ๆ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงใดที่เกิดขึ้นในส่วนหนึ่งของระบบย่อยมีผลกระทบต่อเนื่องกันไปเป็นลูกโซ่

ศิริพงษ์ เศาภายน (2556) สรุปว่า ระบบ เป็นหน่วยบูรณาภาพของสิ่งที่เป็นรูปธรรมหรือนามธรรม ประกอบด้วยหน่วยย่อย (องค์ประกอบหรือระบบหน่วยย่อย) ที่เป็นอิสระแต่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยใหญ่เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย

จากความหมายของระบบที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของระบบ 5 ประการ คือ 1) มีองค์ประกอบย่อย 2) มีความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ 3) องค์ประกอบย่อยต่างทำหน้าที่เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน 4) มีสภาพแวดล้อมครอบคลุม และ

5) มีลักษณะเป็นรูปธรรมหรือนามธรรมก็ได้ ดังนั้นสรุปได้ว่า ระบบ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ประกอบด้วยส่วนย่อยตั้งแต่ 2 ส่วนขึ้นไป ที่มีความสัมพันธ์กัน มีการพึ่งพาศักยภาพกัน มีกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงกัน มีผลกระทบระหว่างกันและร่วมกันทำหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้

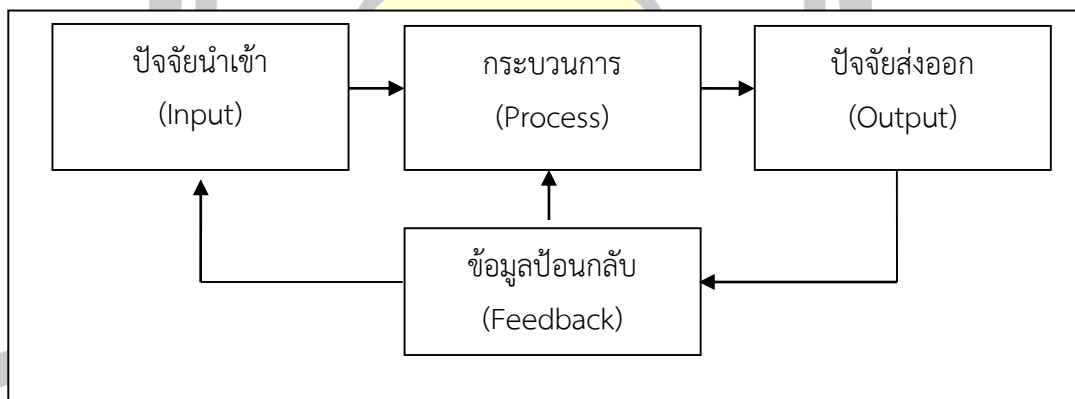
## 2. องค์ประกอบของระบบ

ดังที่กล่าวข้างต้นว่า ระบบเป็นการรวมตัวกันขององค์ประกอบต่าง ๆ ในการดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นักวิชาการจำนวนมากได้ทำการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบและนำมาอธิบายไว้ในหลายแนวทาง ดังนี้

Smith (1971) ได้จำแนกองค์ประกอบของระบบไว้ 5 ประการ คือ

1. แหล่งทรัพยากร (Sources)
2. ปัจจัย (Input)
3. กระบวนการและการแปรสภาพ (Process and Transformation)
4. ผลผลิต (Output)
5. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

Schoderbek และคณะ (1990) ได้จำแนกองค์ประกอบของระบบ (Element of a System) ไว้ 3 ประการ คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ดังภาพประกอบ 2

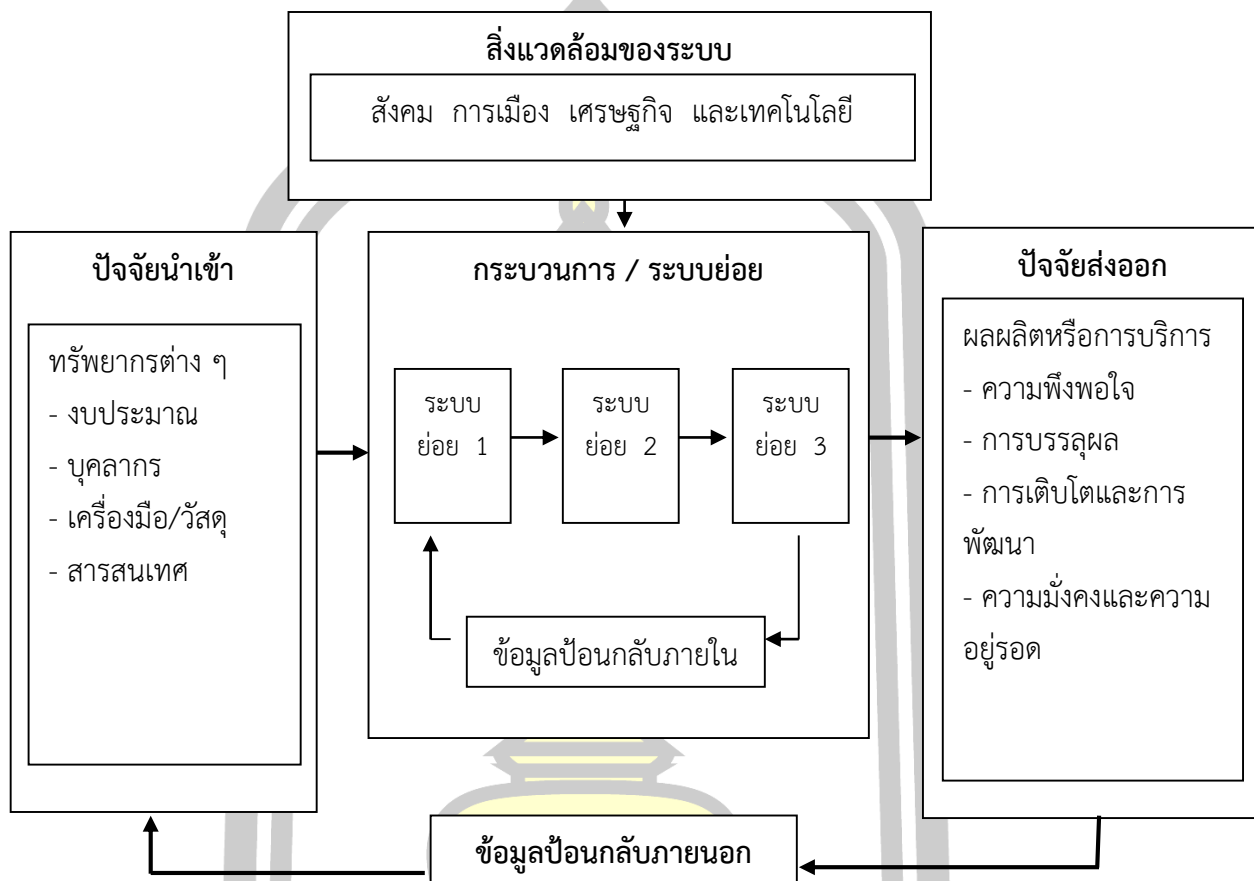


ภาพประกอบ 2 แสดงองค์ประกอบของระบบตามแนวคิดของ Schoderbek และคณะ

Bittel (1978) ได้จำแนกองค์ประกอบของระบบไว้ 5 ประการ คือ

1. ปัจจัยนำเข้า (Input)
2. กระบวนการหรือระบบย่อย (Process/Subsystem)
3. ปัจจัยส่งออก (Output)
4. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
5. สิ่งแวดล้อมของระบบ (Environment)

## องค์ประกอบของระบบตามแนวคิดของ Bittel ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 กรอบโครงสร้างพื้นฐานตามทัศนะของ Bittel

Lunenberg และ Ornstein (2004) ได้จำแนกองค์ประกอบของระบบไว้ 5 ประการ คือ

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs)
2. กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process)
3. ผลผลิต (Outputs)
4. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
5. สิ่งแวดล้อมของระบบ (Environment)

จันทราณี สงวนนาม (2554) ได้จำแนกองค์ประกอบของระบบไว้ 4 ประการ คือ

1. ปัจจัยนำเข้า (Input)
2. กระบวนการ (Process)
3. ผลลัพธ์ (Product or Output)
4. ผลกระทบ (Outcome or Impact)

ศิริพงษ์ เศษภายน (2556) ได้จำแนกองค์ประกอบของระบบไว้ 3 ประการ

คือ

1. สิ่งป้อนเข้า (Input)
2. กระบวนการ (Process)
3. ผลงาน/ผลผลิต (Output/Produce)

ทิตินา แชมมณี (2557) ได้จำแนกองค์ประกอบของระบบไว้ 5 ประการ คือ

1. ตัวป้อน (Input)
2. กระบวนการ (Process)
3. ผลผลิต (Product)
4. กลไกควบคุม (Control)
5. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

จากการจำแนกองค์ประกอบของระบบ โดยนักวิชาการศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของระบบ รายละเอียดดังในตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของระบบ

	ทิตินา Smith	Schoderbek และคณะ	Bittel	Lunenberg และ Ornstein	จันทราณี สงวนนาม	ศิริพงษ์ เศษภายน	ทิตินา แชมมณี	ความถี่
องค์ประกอบของระบบ	1971	1990	1978	2004	2554	2556	2557	
1. แหล่งทรัพยากร (Sources)	✓							1
2. ปัจจัยนำเข้า (Input)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
3. กระบวนการ/การแปรสภาพ (Process/Transformation)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
4. ผลผลิต (Output/Product)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
5. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	✓	✓	✓	✓			✓	5
6. กลไกควบคุม (Control)							✓	1
7. ผลกระทบ (Outcome or Impact)					✓			1
8. สิ่งแวดล้อมของระบบ (Environment)		✓	✓	✓				3

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของระบบตามการจำแนกองค์ประกอบของนักวิชาการที่กล่าวข้างต้น และเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป มาใช้เป็นองค์ประกอบของระบบที่นำมาใช้ในการวิจัย องค์ประกอบของระบบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) 2) กระบวนการ (Process) 3) ผลผลิต (Output) และ 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) นักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า (Input) ตามแนวคิดของนักการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

Smith (1971) ได้ให้ความหมายของปัจจัยนำเข้า (Input) ไว้ว่า หมายถึง แหล่งของวัตถุดิบหรือปัจจัยแต่ละปัจจัยที่นำเข้าสู่ระบบซึ่งจะมีผลต่อกระบวนการปฏิบัติงานและผลผลิตที่ได้รับตามลำดับต่อไป

Schoderbek และคณะ (1990) ได้ให้ความหมายของปัจจัยนำเข้า (Input) ไว้ว่า หมายถึง สสาร พลังงาน มนุษย์ หรือข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งมีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน (Operation) ของระบบ

Lunenberk และ Ornstein (2004) ได้ให้ความหมายของปัจจัยนำเข้า (Input) ไว้ว่า หมายถึง องค์ประกอบของระบบในด้านของวัสดุ อุปกรณ์ กำลังคน ปัจจัยต่าง ๆ เพื่อใช้ในการผลิต

จันทรานี สงวนนาม (2554) ได้ให้ความหมายของปัจจัยนำเข้า (Input) ไว้ว่า หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหารทุก ๆ ด้าน ได้แก่ บุคคล (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Materials) การบริหารจัดการ (Management) และแรงจูงใจ (Motivations) ที่เป็นส่วนเริ่มต้นและเป็นตัวจักรสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์การ

ศิริพงษ์ เคาภายน (2556) ได้ให้ความหมายของปัจจัยนำเข้า (Input) ไว้ว่า หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ และองค์ประกอบแรกที่จะนำไปสู่การดำเนินงานของระบบ รวมถึงสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เช่น ตัวนักเรียน โรงเรียน อุปกรณ์การเรียน เป็นต้น

ทิตนา แคมมณี (2557) ได้ให้ความหมายของปัจจัยนำเข้า (Input) ไว้ว่า หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบนั้นหรืออีกนัยหนึ่งก็คือสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบนั้น องค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบใดระบบหนึ่งจะมีจำนวนและความสำคัญมากน้อยเพียงใด มักขึ้นอยู่กับความรู้ ความคิดและประสบการณ์ของผู้จัดระบบ

สรุปได้ว่า ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรที่เป็นปัจจัยเริ่มต้น ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นต่อระบบ โดยในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนด 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร 2) ครูและบุคลากร 3) ผู้เรียน และ 4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2. กระบวนการ (Process) นักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับกระบวนการ (Process) ตามแนวคิดของนักการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

Smith (1971) ได้ให้ความหมายของกระบวนการ (Process) ไว้ว่า หมายถึง กรรมวิธีในการแปรสภาพวัตถุดิบหรือปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิตที่ต้องการ กระบวนการที่มีประสิทธิภาพจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยนำเข้าที่เหมาะสม

Schoderbek และคณะ (1990) ได้ให้ความหมายของกระบวนการ (Process) ไว้ว่า หมายถึง การแปรสภาพหรือเปลี่ยนรูป (Transformation) ปัจจุบันนำไปสู่ผลผลิตที่ต้องการ

Lunenberg และ Ornstein (2004) ได้ให้ความหมายของกระบวนการ (Process) ไว้ว่า หมายถึง การนำเอาองค์ประกอบต่าง ๆ ในปัจจุบันเข้าไปดำเนินการด้วยวิธีการขั้นตอนต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของระบบนั้น ๆ

จันทร์ณี สงวนนาม (2554) ได้ให้ความหมายของกระบวนการ (Process) ไว้ว่า หมายถึง การนำเอาปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารทุกประเภทมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อย ๆ ร่วมกันอยู่หลายระบบครบวงจร ตั้งแต่การบริหาร การจัดการ การนิเทศ การวัดและประเมินผลการติดตามตรวจสอบ เป็นต้น เพื่อให้ปัจจัยทั้งหลายเข้าไปสู่กระบวนการทุกกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ศิริพงษ์ เสาภายน (2556) ได้ให้ความหมายของกระบวนการ (Process) ไว้ว่า หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ผลงานหรือผลผลิตของระบบในทางการศึกษาได้แก่วิธีการบริหารของผู้บริหาร วิธีการสอนของครู เป็นต้น

ทิตนา เขมมณี (2557) ได้ให้ความหมายของกระบวนการ (Process) ไว้ว่า หมายถึง การจัดการความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการบรรลุเป้าหมาย ระบบใดระบบหนึ่งอาจมีองค์ประกอบเหมือนกัน แต่อาจมีลักษณะของการจัดการความสัมพันธ์แตกต่างกันได้ แล้วแต่ความคิด ความรู้ และประสบการณ์ของผู้จัดระบบ

สรุปได้ว่า กระบวนการ (Process) หมายถึง วิธีการ ลำดับขั้นตอน วิธีการในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 6 กระบวนการ คือ 1) การปรับโครงสร้างองค์การ 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน 4) การทำงานร่วมกันเป็นทีม 5) การมุ่งเน้นผู้เรียน และ 6) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

3. ผลผลิต (Output) นักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผลผลิต (Output) ตามแนวคิดของนักการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

Smith (1971) ได้ให้ความหมายของผลผลิต (Output) ไว้ว่า หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ออกมาจากกระบวนการของระบบและเข้าไปสู่สิ่งแวดล้อมภายนอกซึ่งอาจจะออกมาในรูปสสาร พลังงาน หรือข้อมูลสารสนเทศทั้งที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม

Schoderbek และคณะ (1990) ได้ให้ความหมายของผลผลิต (Output) ไว้ว่า หมายถึง ผลที่ได้รับ (Results) จากกระบวนการดำเนินงานตามจุดมุ่งหมายของระบบ

Lunenberg และ Ornstein (2004) ได้ให้ความหมายของผลผลิต (Output) ไว้ว่า หมายถึง ผลผลิตขององค์การ ซึ่งเกิดจากระบบและการรับใช้ในด้านต่าง ๆ ซึ่งในระบบการเรียนการสอน ผลผลิตคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน พฤติกรรมต่าง ๆ ของนักเรียนที่แสดงออกมา

จันทราณี สงวนนาม (2554) ได้ให้ความหมายของผลผลิต (Output) ไว้ว่า หมายถึง ผลลัพธ์ (Product or Output) เป็นผลที่เกิดจากการนำเอาสิ่งที่ป้อนเข้าและเกิดกระบวนการเรียบร้อยแล้ว โดยมีวัตถุประสงค์เป็นเกณฑ์ในการประเมินว่าผลที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่

ศิริพงษ์ เศษภายน (2556) ได้ให้ความหมายของผลผลิต (Output) ไว้ว่า หมายถึง ความสำเร็จในลักษณะต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพในระบบการศึกษา ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความพึงพอใจของครู การมีงานทำหลังจบการศึกษา ฯลฯ

ทิตินา แชนมณี (2557) ได้ให้ความหมายของผลผลิต (Output) ไว้ว่า หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการดำเนินงาน หากผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แสดงว่า ระบบนั้นมีประสิทธิภาพ หากผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง แสดงว่าระบบนั้นยังมีจุดบกพร่อง ควรที่จะพิจารณาแก้ไขปรับปรุงกระบวนการหรือตัวป้อนซึ่งเป็นเหตุให้เกิดผลนั้น

สรุปได้ว่า ผลผลิต (Output) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามกระบวนการของระบบ โดยการวิจัยครั้งนี้ศึกษาผลผลิต 4 ด้าน คือ 1) โครงสร้างองค์การ 2) นักเรียน 3) ผู้บริหาร ครู และบุคลากร 4) โรงเรียน

4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) นักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ตามแนวคิดของนักการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

Smith (1971) ได้ให้ความหมายของข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไว้ว่า หมายถึง สารสนเทศที่ได้มาจากการดำเนินงานของระบบ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการเลือกปัจจัยนำเข้ากระบวนการ และผลผลิตต่อไปในอนาคต

Schoderbek และคณะ (1990) ได้ให้ความหมายของข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไว้ว่า หมายถึง สารสนเทศที่ได้มา (Information) จากการดำเนินงานของระบบ

Lunenberg และ Ornstein (2004) ได้ให้ความหมายของข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไว้ว่า หมายถึง การให้ข้อมูลซึ่งเป็นผลมาจากผลผลิตที่เกิดขึ้น เพื่อช่วยองค์การให้มีการปรับปรุงพัฒนาทางด้านปัจจัยนำเข้า และกระบวนการ ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

ทิตินา แชนมณี (2557) ได้ให้ความหมายของข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไว้ว่า หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับจุดมุ่งหมาย ซึ่งจะเป็นข้อมูลป้อนกลับไปสู่การปรับปรุงกระบวนการและตัวป้อน

สรุปได้ว่า ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง สารสนเทศที่ได้จากการใช้หรือการดำเนินการระบบ โดยสารสนเทศนั้นจะสะท้อนให้เห็นผลการพัฒนา สิ่งที่ควรนำไปพัฒนาเพิ่มเติม หรือสิ่งที่ควรนำไปปรับปรุง ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาผลย้อนกลับ 2 ด้าน คือ 1) การรายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อสาธารณชน 2) การนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

### 3. ประเภทของระบบ

พื้นฐานของทฤษฎีระบบทั่วไป Ludwing Von Bertalanffy ถือว่าเป็นบุคคลแรก ที่นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบบทั่วไป (General System Theory) โดยอธิบายว่าระบบของร่างกายสิ่งมีชีวิตเป็นระบบของโครงสร้างและหน้าที่ต่างที่สัมพันธ์กัน โดยแนวคิดดังกล่าวสามารถ



นำมาประยุกต์ใช้ในการทำความเข้าใจและอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในวิทยาศาสตร์กายภาพ และทางด้านสังคมศาสตร์ โดยมีแนวคิดที่สำคัญ 2 ประการเกี่ยวกับระบบ คือ ระบบประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ และความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยต่าง ๆ ภายในระบบ Robbins (1990) ได้จำแนกระบบออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.1 ระบบปิด (Closed system) มีแนวคิดพื้นฐานจากวิทยาศาสตร์กายภาพ เป็นระบบที่ไม่คำนึงถึงผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม ระบบปิดที่สมบูรณ์จะเป็นระบบที่ไม่มีกรับพลังงานจากภายนอกซึ่งมีลักษณะเชิงอุดมคติ แนวคิดระบบปิดสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาองค์การได้ค่อนข้างน้อยมาก

3.2 ระบบเปิด (Open system) เป็นระบบที่ยอมรับหรือคำนึงถึงผลกระทบจากความสัมพันธ์ของระบบกับสิ่งแวดล้อม มีลักษณะที่นอกเหนือเพิ่มเติมที่เกี่ยวกับการศึกษาองค์การ ดังนี้

3.2.1 การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม (Environment Awareness) เป็นลักษณะที่สำคัญของระบบเปิดที่คำนึงถึงการพึ่งพาอาศัยกันและกันกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะมีขอบเขตที่แบ่งแยกระหว่างระบบกับสิ่งแวดล้อม โดยที่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดกับสิ่งแวดล้อมจะส่งผลกระทบต่อระบบ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดภายในระบบก็จะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของระบบนั้น ๆ ด้วย

3.2.2 ผลย้อนกลับ (Feedback) ระบบเปิดจะรับเอาข้อมูลสารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้ระบบสามารถปรับตัวและดำเนินงานได้ตามปกติไม่ออกนอกกลุ่ม นอกทางจากแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ การได้รับข้อมูลสารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมนี้เรียกว่าข้อมูลย้อนกลับ อันที่จริงก็คือผลผลิตที่ได้จากกระบวนการแปรสภาพของระบบที่จะเป็นปัจจัยนำเข้าของระบบอื่นว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร ควรมีการปรับปรุงตรงส่วนใดของระบบเพื่อให้ผลผลิตที่ได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.2.3 ระบบเปิดเป็นวงจรของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Cyclical Character) ผลผลิตจากระบบทำให้เกิดวิธีการสำหรับการได้มาซึ่งปัจจัยนำเข้าใหม่ ๆ ที่จะเข้าสู่วงจรของระบบต่อไปหากวงจรนี้มีลักษณะที่มั่นคงถาวรก็จะส่งผลให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้

3.2.4 การโน้มเอียงไปสู่ความเฉื่อย (Negative Entropy) ระบบจะมีความโน้มไปสู่ความเฉื่อย หรือเสื่อมสลายไป จะเห็นว่าระบบปิดที่ไม่รับพลังงานหรือปัจจัยนำเข้าจากสิ่งแวดล้อมมักจะเสื่อมสลายไป ในทางกลับกัน ระบบเปิดแม้ว่ามีแนวโน้มที่จะเสื่อมถอยลงแต่ก็สามารถที่จะรักษาระบบให้ดำรงอยู่ได้ไม่เสื่อมสลายไป และสามารถเจริญเติบโต ทั้งนี้เพราะว่าระบบเปิดสามารถนำปัจจัยนำเข้าสู่ระบบมากกว่าที่จะผลิตออกสู่สิ่งแวดล้อม

3.2.5 สภาพที่มีความมั่นคง (Steady State) ระบบเปิดจะมีปัจจัยนำเข้าเพื่อขจัดความโน้มเอียงไปสู่การเสื่อมสลาย แม้ว่าระบบจะมีปัจจัยใหม่ ๆ ป้อนเข้าและมีผลผลิตอย่างต่อเนื่องในการรักษาสมดุลของระบบ ระบบเปิดมีแนวโน้มมั่นคงแน่นอนไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง

3.2.6 เคลื่อนสู่ความเจริญเติบโตและการขยายตัว (Movement Toward Growth and Expansion) สภาพความมั่นคงเป็นลักษณะที่แสดงให้เห็นระยะเริ่มต้นของระบบเปิดเมื่อระบบมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นและเผชิญกับแนวโน้มการเสื่อมถอย ระบบเปิดจะปรับเปลี่ยนสู่การเจริญเติบโตและการขยายตัว เพื่อเป็นหลักประกันความอยู่รอด ระบบขนาดใหญ่ที่

มีความซับซ้อนจะมีการดำเนินงานเพื่อความอยู่รอด ระบบย่อยส่วนใหญ่จะมีการนำปัจจัยนำเข้ามากกว่าความต้องการในการผลิต ผลก็คือ สภาพความมั่นคงจะใช้ได้กับระบบที่ไม่สลับซับซ้อนแต่หากระบบมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นจะมีลักษณะการมุ่งความเจริญเติบโตและขยายกรอบการดำเนินงาน เช่น ระบบราชการที่ไม่พึงพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่จึงพยายามสร้างโอกาสเพื่อการอยู่รอดด้วยการสร้างความเจริญเติบโตและการขยายการดำเนินงาน

3.2.7 รักษาสภาพสมดุลของการดำรงอยู่และการปรับตัว (Balance of Maintenance and Adaptive Activities) ระบบเปิดจะค้นหาจุดสมดุลระหว่างสองกิจกรรมที่มีความขัดแย้งกัน กล่าวคือ กิจกรรมเพื่อการดำรงอยู่ (Maintenance Activities) เพื่อการสร้างหลักประกันว่าระบบย่อยต่าง ๆ ยังอยู่ในสภาวะปกติและระบบใหญ่ยังมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมผลของการดำเนินงานเช่นนี้เพื่อป้องกันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วที่อาจส่งผลกระทบต่อระบบ ในทางกลับกัน กิจกรรมการปรับตัว (Adaptive Activities) เป็นสิ่งจำเป็นที่ระบบจะต้องมีการปรับตัวเมื่อเวลาผ่านไปให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งกิจกรรมทั้งสองอย่างมีลักษณะตรงข้ามกัน แต่ก็เป็นสิ่งจำเป็นหากระบบต้องการอยู่รอด องค์การที่มีสภาพมั่นคงแน่นอนแต่ไม่ปรับตัวตามสภาพความเปลี่ยนแปลงมักอยู่ได้ไม่นาน ในลักษณะที่คล้ายคลึงกันองค์การที่มีการปรับตัวแต่ไม่มีความมั่นคงก็จะมีประสิทธิภาพและอยู่ได้ไม่นานเช่นกัน

3.2.8 การมีทางเลือกหลากหลาย (Equifinality) ระบบสามารถบรรลุผลการดำเนินงานได้จากสภาพการณ์ที่แตกต่างกันและโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย กล่าวคือองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายโดยใช้ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการที่หลากหลาย แนวคิดนี้จึงเป็นแนวคิดที่เป็นประโยชน์และเสริมแรงในการพิจารณาวิธีการอย่างหลากหลายในการแก้ปัญหามากกว่าการยึดวิธีการบางวิธีการที่คิดว่าเป็นวิธีการเดียวที่ดีที่สุด

สรุปได้ว่า ประเภทของระบบ ประกอบด้วย 2 ประเภท คือ ระบบปิด และระบบเปิด ซึ่งระบบเปิดมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม จึงต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม ผลย้อนกลับ ระบบเปิดมีความมั่นคงของระบบมากกว่าระบบปิด และมีการขยายตัว และการดำรงอยู่ การปรับตัว รวมถึงทางเลือกในการบริหารจัดการมีความหลากหลาย

#### 4. แนวคิดการบริหารโรงเรียนเชิงระบบ

นักวิชาการได้เสนอแนวคิดการบริหารโรงเรียนเชิงระบบไว้หลายรูปแบบ ดังนี้

4.1 แนวคิดพื้นฐานเชิงระบบทางการศึกษา (General Properties of an Educational System) ของ Hartley (1968) ได้นำเสนอแนวคิดพื้นฐานเชิงระบบทางการศึกษา โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อม (Environment) ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยที่สำคัญ ได้แก่ ลักษณะของชุมชนขององค์การ สมาคมวิชาชีพ องค์การทางด้านเศรษฐกิจ ลักษณะทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจของชาติ บรรยากาศของสังคมทั้งภายในและต่างประเทศที่องค์การทางการศึกษาตั้งอยู่

2. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย ๆ ที่สำคัญ ได้แก่

2.1 ความคาดหวัง (Expectations) ของชุมชน นโยบายของรัฐบาล นโยบายทางการศึกษา ความคาดหวังของผู้เรียน และนโยบายของคณะกรรมการขององค์การทางการศึกษานั้น ๆ

2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ (Influential Factors) ที่สามารถและไม่สามารถควบคุมได้

2.3 ทรัพยากร (Resources) ทางการบริหาร ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล อาคาร สถานที่ ระยะเวลา การเงิน รวมทั้งปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ

2.4 งบประมาณ (Budget)

3. ระบบย่อย (Subsystem) ภายใต้กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย ๆ ที่สำคัญ ได้แก่

3.1 กระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ การกำกับติดตาม การแสดงความคิดเห็นการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3.2 หน่วยของกิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมการเรียน กิจกรรมการสอน การบริหารงาน การอำนวยความสะดวก และลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3.3 ลักษณะทางพฤติกรรมในองค์การ ได้แก่ ลักษณะทางวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง จิตวิทยา

3.4 บทบาทและกิจกรรมขององค์การ ได้แก่ การควบคุม การสอน และระบบสนับสนุน

3.5 หลักสูตรและรายวิชา ได้แก่ หลักสูตรและรายวิชาที่เปิดสอน

3.6 ระดับการศึกษาที่เปิดสอน

3.7 สาขาวิชาที่เปิดสอน

3.8 เทคโนโลยีทางการศึกษา ได้แก่ ฐานข้อมูล ระบบควบคุม วัสดุคอมพิวเตอร์ ต่าง ๆ การวิเคราะห์ ข้อมูลสารสนเทศ

4. ผลผลิต (Output) ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย ๆ ที่สำคัญ ได้แก่

4.1 คุณลักษณะของผู้เรียนในแต่ละหลักสูตรและสาขาวิชา ได้แก่ คุณลักษณะตามข้อกำหนดของแต่ละหลักสูตร

4.2 ผลสัมฤทธิ์ในการศึกษา ได้แก่ ความรู้ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรมบุคลิกภาพ ลักษณะทางสังคม และการประกอบอาชีพ

4.3 ระดับของผลผลิต ได้แก่ ผลผลิตในระยะต้น และระยะยาว

4.4 ผลที่เกิดขึ้นต่อสังคม เป็นผลลัพธ์ทั้งหมดของผลผลิตที่มีต่อสังคม

5. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ข้อมูลป้อนกลับภายใน และข้อมูลป้อนกลับภายในจากภายนอก

4.2 แนวคิดการบริหารโรงเรียนเชิงระบบของ Lunenberg และ Ornstein Lunenberg และ Ornstein (2004) นำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียน

เชิงระบบไว้ว่า การวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์การทางการศึกษาและบทบาทของผู้บริหาร การศึกษาหาวิเคราะห์โดยใช้กรอบแนวคิดระบบเปิด (Open-systems framework) มิติการ

ดำเนินงานของโรงเรียนสามารถแบ่งออกเป็น ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) และผลผลิต (Outputs) โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) โรงเรียนได้รับการจัดสรรบุคลากร งบประมาณ ความรู้ จากสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้ง กฎหมาย ระเบียบในการจัดการศึกษาของโรงเรียนใน ขณะที่กลุ่มต่าง ๆ มีข้อเรียกร้องหรือความต้องการจากโรงเรียน เช่น นักเรียนต้องการมีหลักสูตรที่ สัมพันธ์และเป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพและการศึกษาต่อ ครูต้องการเงินเดือนเพิ่มสภาพการ ทำงานที่ดี ผลประโยชน์อื่น ๆ และความมั่นคงในงาน คณะกรรมการโรงเรียนคาดหวังเกี่ยวกับ คุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ชุมชนคาดหวังการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพรวมทั้งความ คาดหวังของกลุ่มย่อยอื่น ๆ ที่ยังรอคำตอบจากโรงเรียน แต่ละกลุ่มจะมีเป้าหมายเป็นของตนเอง ซึ่ง อาจเกิดความขัดแย้งกันงานของผู้บริหาร คือ การบูรณาการเป้าหมายที่หลากหลายเหล่านี้ โดยการ วางแผนในการปฏิบัติงาน

2. กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) องค์กรจะทำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เป็นผลผลิต ระบบจะเพิ่มมูลค่าใน การปฏิบัติงานผ่านกระบวนการแปรสภาพ ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินงานภายในองค์กรและการ บริหารการดำเนินงานของระบบ องค์กรประกอบบางอย่างของระบบการบริหารการดำเนินงาน ประกอบด้วย สมรรถนะด้านเทคนิคของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ทักษะในการตัดสินใจและการ สื่อสารแผนการดำเนินงาน ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ทั้งนี้กิจกรรม ต่าง ๆ ที่ดำเนินโดยผู้บริหารจะส่งผลต่อผลผลิตของโรงเรียน

3. ผลผลิต (Outputs) ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการแปรสภาพปัจจัยนำเข้า ผ่านกระบวนการแปรสภาพ โดยใช้กิจกรรมการบริหาร เช่น การกำหนดโครงสร้างองค์กร การ พัฒนาวัฒนธรรม การจูงใจ การนำ การตัดสินใจ การสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง การ พัฒนาหลักสูตร การบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณ เพื่อทำให้เกิดผลผลิต สำหรับ ผลผลิตของโรงเรียน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการดำเนินงานของครู อัตราการเจริญงอก งามของนักเรียนและบุคลากร อัตราการออกกลางคัน การเปลี่ยนงานของบุคลากร การขาดเรียน ของนักเรียนและขาดงานของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับฝ่ายบริหาร ความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ทศนคติของนักเรียนต่อโรงเรียน และความพึงพอใจในงานของบุคลากร สำหรับสภาพแวดล้อมภายนอกจะมีปฏิกริยาและส่งผลต่อผลผลิตและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ระบบ ซึ่ง เป็นส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จของโรงเรียน ข้อมูลย้อนกลับในเชิงลบ สามารถจัดปัญหา ความยุ่งยากในการปฏิบัติงานตามแผนของโรงเรียน และส่งผลต่อผลผลิตที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของ วิทยาลัย

#### 4.3 แนวคิดการบริหารโรงเรียนเชิงระบบของ Owens

Owens (2004) เสนอแนวคิด ไว้ว่า โรงเรียนเป็นระบบที่ ประกอบด้วย

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ความรู้ที่ มีอยู่ของสังคม ค่านิยมขององค์กร เป้าหมายที่ต้องการ และงบประมาณ เป็นต้น

2. กระบวนการ (Process) ของระบบย่อยต่าง ๆ ได้แก่ ระบบย่อย โครงสร้างระบบย่อยบุคลากร ระบบย่อยเทคโนโลยี และระบบย่อยภาระงาน เป็นต้น

3. ผลผลิต (Outputs) ที่กลับคืนสู่สภาพแวดล้อมหรือสังคม โรงเรียนเป็นระบบเปิดที่ประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์และส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน รวมทั้งการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก

นอกจากนี้ Owens ยังได้นำเสนอทฤษฎีระบบสังคม (Social Technical Systems Theory) ซึ่งอธิบายว่า องค์การประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญภายใน 4 ประการ ดังนี้

1. งาน (Task) ซึ่งมีจำนวนมากภายในโรงเรียนที่จะต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน เช่น การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การบริหารนักเรียน เป็นต้น
2. โครงสร้าง (Structure) ที่ทำให้องค์การดำเนินงานเป็นอย่างไรระบบ และมีเอกลักษณ์เฉพาะของตัวเอง โครงสร้างจะกำหนดรูปแบบของหน้าที่ บทบาท ช่วยการสื่อสารที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางการสื่อสารและการตัดสินใจ นอกจากนี้โครงสร้างยังกำหนดระบบการไหลของงาน

3. ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี (Technological Resources) เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ซึ่งไม่ได้หมายถึงเฉพาะฮาร์ดแวร์เท่านั้น แต่ยังรวมถึงโครงการใหม่ เช่น วิธีการที่เป็นระบบลำดับขั้นของกิจกรรมต่าง ๆ หรือการออกแบบวิธีการที่เป็นนวัตกรรมทั้งหลายที่ใช้ในการแก้ปัญหาเพื่อการบรรลุการดำเนินงานขององค์การ แผนการสอนของครู ตารางการจัดเวลาเรียน และคู่มือการใช้หลักสูตร คือ ตัวอย่างของเทคโนโลยีในองค์การทางการศึกษา

4. คน (People) หรือทรัพยากรมนุษย์ ที่มีส่วนสนับสนุนให้องค์การบรรลุผลการปฏิบัติงานขององค์การ

#### 4.4 แนวคิดโรงเรียนในฐานะระบบสังคมของ Hoy และ Miskel

Hoy และ Miskel (2008) ได้กล่าวถึงแนวคิดโรงเรียนในฐานะระบบสังคมไว้ว่า โรงเรียนเป็นองค์การที่เป็นทางการ (Formal Organization) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญหรือระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบต่อกันและกัน ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) ลักษณะขององค์การที่เป็นแบบทางการ ได้ออกแบบและจัดขึ้นเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ
2. บุคคล (Individual) ซึ่งเน้นศึกษาที่เกี่ยวกับความต้องการ เป้าหมายความเชื่อ การรับรู้ ความเข้าใจในบทบาทของงานที่รับผิดชอบ โดยที่ศักยภาพของบุคคลจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ
3. วัฒนธรรม (Culture) คือ ลักษณะของการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากรในองค์การ อันส่งผลให้องค์การมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง
4. การเมือง (Politics) เป็นระบบของความสัมพันธ์ของอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น เพื่อการต้านทานระบบควบคุมอื่น ๆ ภายใต้ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ ยังมีสิ่งที่เป็นเงื่อนไขหรือแรงผลักดันจากเทคโนโลยีหลัก (Technological Core) และสิ่งแวดล้อม (Environment) ขององค์การซึ่งจะต้องดำเนินการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการและการดำรงศักยภาพที่มีอยู่เพื่อการอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าที่เกิดขึ้นขององค์การ

นอกจากนี้ Hoy และ Miskel (2008) นำเสนอรูปแบบระบบสังคมของโรงเรียนไว้ว่าโรงเรียนเป็นระบบสังคมที่มีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ประกอบด้วย แรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อม (Environmental Constrains) ทรัพยากรมนุษย์ และเงินทุน (Human and Capital Resources) ภารกิจและนโยบายของคณะกรรมการโรงเรียน (Mission and Board Policy) วัสดุและวิธีการ (Materials and Methods) และอุปกรณ์ (Equipment)
2. กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) ประกอบด้วย ระบบโครงสร้าง (Structure System) ระบบวัฒนธรรม (Cultural System) ระบบการเมือง (Political System) และระบบปัจเจกบุคคล (Individual System)
3. ผลผลิต (Outputs) ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) การขาดเรียน (Absenteeism) การออกกลางคัน (Dropout Rate) และคุณภาพโดยรวม (Overall Quality)
4. สภาพแวดล้อม (Environment) คือสิ่งที่อยู่นอกองค์การ โรงเรียนเป็นระบบสังคม การกำหนดขอบเขตขององค์การบางครั้งก็ทำได้ไม่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับกันว่า สิ่งแวดล้อมเกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียน สิ่งแวดล้อมเป็นแหล่งของพลังงานหรือปัจจัยนำเข้าในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรต่าง ๆ ค่านิยม เทคโนโลยี ความต้องการ และประวัติศาสตร์ ซึ่งเป็นแรงผลักดันและเป็นโอกาสในการดำเนินงานขององค์การหรือการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งสิ่งแวดล้อมวงกว้างและสิ่งแวดล้อมวงแคบ เช่น สังคม กฎหมาย เศรษฐกิจ ประชากร และแนวโน้มเกี่ยวกับเทคโนโลยีมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อโรงเรียน อย่างไรก็ตามผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมทั่วไป (General Environment) ในลักษณะนี้ยังไม่มีที่ชัดเจน ในทางตรงข้ามประชาชนในชุมชนหรือในเขตบริการของโรงเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ปกครอง หน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่ มหาวิทยาลัย หน่วยงานรับรองคุณภาพการศึกษา สมาคมทางการศึกษา จะมีอิทธิพลโดยตรงต่อโรงเรียนยิ่งกว่าสิ่งแวดล้อมทั่วไป

นอกจากนี้ Hoy และ Miskel ยังได้อธิบายว่า รูปแบบระบบสังคม มีกลไกข้อมูลย้อนกลับในสองลักษณะคือ ข้อมูลย้อนกลับภายใน (Internal Feedback Loops) และข้อมูลย้อนกลับจากภายนอก (External Feedback Loops) ลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นทางการของโรงเรียนและกลุ่มไม่เป็นทางการ จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรแต่ละคนในโรงเรียน ข้อมูลย้อนกลับทำให้ แต่ละคนทราบว่าโครงสร้างและกลุ่มไม่เป็นทางการมีผลต่อพฤติกรรมของแต่ละคนอย่างไร เช่น ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน ระบบการให้สิ่งตอบแทน และความคาดหวังของกลุ่มครูต่อเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานควบคุมนักเรียน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือที่มาของข้อมูลย้อนกลับภายใน สำหรับข้อมูลย้อนกลับจากภายนอก หรือวัฒนธรรมของชุมชนเป็นเงื่อนไขหรือแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนบรรทัดฐานกลุ่ม และเป้าหมายขององค์การซึ่งส่งผลโดยอ้อมต่อความต้องการของบุคลากรแต่ละคน

สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนเชิงระบบประกอบด้วยองค์ประกอบหลักของการบริหาร 3-4 องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต สภาพแวดล้อม วัฒนธรรม

การเมือง โครงสร้าง บุคคล เทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการโดยการควบคุมและผลักดัน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนหรือการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่สนองตอบต่อเป้าหมายขององค์การ

#### 5. การพัฒนาระบบ

การพัฒนาระบบนั้นเมื่อองค์การยังขาดระบบที่จะนำไปสู่การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งจำเป็นต้องริเริ่มสร้างและนำมาพัฒนาขึ้น หรือระบบที่มีอยู่แล้วไม่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ก็จำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบเพื่อให้ระบบนั้น ๆ มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นการพัฒนาระบบหรือการสร้างระบบขึ้นมาใหม่ เพื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานและมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งมีนักการศึกษาได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบไว้ดังนี้

Smith (1971) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ โดยได้แบ่งขั้นตอนการพัฒนาระบบออกเป็นขั้นต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) ซึ่งหมายถึง การวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ ที่อยู่ในระบบว่ามีลักษณะอย่างไร มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ควรลดหรือเพิ่มองค์ประกอบใดให้เหมาะสมกับสภาพของระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. การออกแบบระบบ (System Design) หมายถึง การนำองค์ประกอบต่าง ๆ ที่วิเคราะห์แยกแยะไว้ นำมารวบรวมเพื่อออกแบบระบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าระบบเดิมที่เป็นอยู่
3. การวัดและตรวจสอบระบบ (System Measurement) โดยที่หลังจากทำการร่างหรือออกแบบระบบแล้วจะต้องทำการตรวจสอบว่าระบบมีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้หรือไม่

Biggs และคณะ (1980) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนของการพัฒนาระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการวางแผนระบบ (System Planning) เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาระบบ โดยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดอย่างเป็นทางการว่า มีการร้องขอเพื่อให้มีระบบใหม่ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอน คือ
  - 1.1 การสำรวจเบื้องต้น
  - 1.2 การศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาระบบ
2. ขั้นการศึกษาความต้องการของระบบ (System Requirement) เป็นการจัดเตรียมข้อมูลพื้นฐาน ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างแนวทางที่ต้องการพัฒนา ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ
  - 2.1 การวิเคราะห์ระบบและการปฏิบัติการ
  - 2.2 การสำรวจความต้องการของผู้ใช้ระบบ
  - 2.3 การใช้วิธีการสนับสนุนในด้านเทคนิค
  - 2.4 การออกแบบและทบทวนเกี่ยวกับแนวความคิดที่ต้องการให้เป็นทางเลือกต่าง ๆ

## 2.5 การประเมินทางเลือกและจัดทำแผนพัฒนา

3. ขั้นการพัฒนาาระบบ (System Development) เป็นขั้นตอนซึ่งเริ่มต้นด้วยการยอมรับแนวความคิดซึ่งได้มีการออกแบบและประเมินในขั้นตอนที่ผ่านมา และจบลงด้วยการพัฒนาให้เป็นระบบที่มีความสมบูรณ์ ซึ่งสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ดังนี้

- 3.1 การกำหนดลักษณะเฉพาะทางเทคนิคของระบบ
- 3.2 การพัฒนาเทคนิคที่ใช้ในการสนับสนุนระบบ
- 3.3 การประยุกต์ลักษณะเฉพาะให้เข้ากับโปรแกรมทางคอมพิวเตอร์
- 3.4 การทดสอบโปรแกรม
- 3.5 การพัฒนาคู่มือการดำเนินการและการควบคุมระบบ
- 3.6 การฝึกฝนผู้ใช้งานระบบ
- 3.7 การปฏิบัติตามแผน
- 3.8 การทดลองเปลี่ยนแปลงตามแผน
- 3.9 การทดสอบทั้งระบบ

4. ขั้นการนำระบบไปปฏิบัติ (System Implementation) เป็นขั้นตอนสำคัญหลังจากที่มีการทดสอบระบบแล้ว ก็นำไปสู่การปฏิบัติจริง ในขั้นนี้จะต้องมีการปรับแต่งเพื่อให้ระบบมีความเหมาะสมกับการใช้งานอีกครั้งหนึ่ง และจะต้องมีการปรับแต่งเพื่อให้ระบบมีความเหมาะสมกับการใช้งานอีกครั้งหนึ่ง และจะต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติหลังจากที่ได้มีการนำเอาระบบไปสู่การดำเนินการจริง ทั้งนี้เพื่อให้ระบบมีการพัฒนาขึ้น มีความสมบูรณ์มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อีกทั้งยังเป็นการรักษาระบบให้คงอยู่ต่อไปอีกด้วย

Edward (1995) ได้กล่าวถึงขั้นตอนซึ่งเป็นวงจรในการพัฒนาระบบไว้ดังนี้ คือ

1. ขั้นการวิเคราะห์ระบบ (Systems Analysis) เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นหลังจากมีการร้องขอหรือมีความต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ระบบมีความเหมาะสมกว่าที่เป็นอยู่ ซึ่งเมื่อทำการวิเคราะห์ระบบให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนแล้ว จะต้องมีการศึกษาถึงความเป็นไปได้ก่อนที่จะมีการออกแบบระบบใหม่

2. ขั้นการออกแบบระบบ (Systems Design) เป็นขั้นตอนของการออกแบบคุณสมบัติของโปรแกรม หรือคุณสมบัติของระบบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เหมาะสมกับการใช้งานก่อนที่จะได้มีการสร้างเป็นต้นแบบของระบบ

3. ขั้นการพัฒนาาระบบ (Systems Development) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของวงจรชีวิตตามระบบ ซึ่งในขั้นนี้จะต้องมีการพัฒนาระบบให้เป็นต้นแบบที่มีความสมบูรณ์ มีการประเมินผลและตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้เกิดความเหมาะสมมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ก่อนที่จะนำระบบดังกล่าวไปสู่ผู้ใช้

Stair (1996) ได้สรุปหลักการของวงจรพัฒนาระบบ (System Development Life Cycle: SDLC) ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาระบบ (Systems Investigation) เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาระบบ โดยผู้พัฒนาระบบจะทำการศึกษารวหาข้อมูลในประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบที่



จะทำการพัฒนา เช่น สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ความเป็นไปได้ของการพัฒนาระบบที่ต้องการ สิ่งที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ประมาณค่าใช้จ่าย เป็นต้น ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ นำมาใช้เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจ ว่าสมควรที่จะพัฒนาระบบ หรือไม่ และระบบที่พัฒนาขึ้นควรมีลักษณะอย่างไร

2. การวิเคราะห์ระบบ (Systems Analysis) เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์การดำเนินงานของระบบแต่ละขั้นตอนประกอบด้วยอะไรบ้างมีความเกี่ยวข้อง หรือมีความสัมพันธ์กับสิ่งใดบ้างรวมถึงความต้องการของผู้ใช้ และจุดเด่นของการใช้งานแต่ละด้านของระบบใหม่เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจว่าระบบควรได้รับการพัฒนาในลักษณะใด

3. การออกแบบระบบ (Systems Design) เป็นขั้นตอนของการออกแบบรายละเอียดในส่วนต่าง ๆ ของระบบซึ่งได้แก่ การแสดงผลลัพท์ การป้อนข้อมูล กระบวนการเก็บรักษา รวมถึงการปฏิบัติงาน และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการวัสดุอุปกรณ์สำหรับนำมาพัฒนาให้เป็นระบบใหม่ต่อไป

4. การใช้ระบบ (Systems Implementation) เป็นขั้นตอนของการนำระบบมาสู่การปฏิบัติจริงตามวัตถุประสงค์ และรูปแบบที่ได้ทำการออกแบบไว้

5. การดูแลรักษาและการตรวจสอบระบบ (Systems Maintenance and Review) เป็นขั้นตอนของการปรับปรุงแก้ไขระบบหลังจากที่ได้มีการติดตั้งและใช้งานแล้ว รวมถึงการตรวจประเมินผลการทำงานของระบบอันจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาให้ระบบสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยาวนานมากที่สุด

ศิริพงษ์ เศาภายน (2556) ได้เสนอการจัดระบบที่เป็นการวางแผนในการพัฒนาระบบใหม่ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ระบบ เป็นการหาข้อมูลของระบบหรือการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อหาจุดเด่น จุดด้อย และสภาพการณ์ทั่วไปก่อนจะทำการเปลี่ยนแปลงหรือจัดระบบใหม่ได้แก่ การวิเคราะห์ ภาระงาน (Mission) จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ หน้าที่ ภารกิจ เครื่องมือ สื่อ หรือช่องทาง วิธีการตรวจสอบ การควบคุมและการประเมิน

ขั้นตอนที่ 2 สังเคราะห์ระบบ เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาสร้างระบบใหญ่ โดยการกำหนดองค์ประกอบ ความสัมพันธ์ ทิศทางและลำดับขั้นตอนของระบบใหม่

ขั้นตอนที่ 3 สร้างแบบจำลองระบบ เป็นขั้นตอนการสื่อสารระบบที่สร้างใหม่เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้ โดยการเขียนแบบจำลองแบบใดแบบหนึ่ง เช่น

1. แบบรูปภาพหรือหุ่นจำลองของจริง (Iconic Model)
2. แบบจำลองเปรียบเทียบ (Analogue Model)
3. แบบจำลองสัญลักษณ์ (Symbolic Model)

4. แบบจำลองแนวคิด (Conceptual Model) เช่น แทนด้วยแผนภูมิ แผนภาพในรูปแบบต่าง ๆ แบบจำลองระบบจะช่วยอธิบายขั้นตอนสำคัญของระบบ ช่วยในการสื่อสารให้ทราบขั้นตอนและการควบคุมและทำนายได้ว่าจะเกิดผลอะไรขึ้นเมื่อได้ดำเนินการไปตามระบบ

ขั้นตอนที่ 4 การทดสอบ เป็นการนำต้นแบบระบบ (System Prototype) ไปทดสอบในสถานการณ์จำลอง (System Simulation) ซึ่งเป็นสถานการณ์ใกล้เคียงความจริง เนื่องจากถ้านำไปใช้ในสถานการณ์จริง ในทางปฏิบัติมักมีปัญหาในด้านค่าใช้จ่าย เวลา และความเสถียร โดยเฉพาะถ้าระบบนั้นเกี่ยวข้องกับคน และทรัพย์สิน นักจัดระบบจึงทดสอบระบบในสถานการณ์จำลองแทน

จากสรุปผลการสังเคราะห์ขั้นตอนต่าง ๆ ผู้วิจัยได้สรุปกระบวนการและขั้นตอนการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งมีขั้นตอนการพัฒนา 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการศึกษาระบบ เป็นการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัด แล้วทำการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดโดยผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำองค์ประกอบและตัวชี้วัดไปใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เพื่อทราบทิศทางการพัฒนาระบบ

2. ขั้นการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ เป็นการศึกษาการปฏิบัติในปัจจุบันและความต้องการให้เกิดการพัฒนาตามที่พึงประสงค์ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มสาระโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับนำไปใช้ในการออกแบบและพัฒนาระบบ

3. ขั้นการออกแบบและพัฒนาระบบ เป็นการนำข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง เพื่อทราบความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบ และวางแผนการศึกษาหน่วยงานที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และเป็นต้นแบบในการปฏิบัติ เพื่อนำข้อมูลจากการศึกษามาใช้ในการพัฒนาระบบ และลงมือพัฒนาร่าง ระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

4. ขั้นการนำระบบไปใช้และการประเมินผลการใช้ระบบ เป็นขั้นตอนของการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่าง ระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การนำระบบไปทดลองใช้ในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นการทดลองภาคสนามและประเมินผลการใช้ระบบ เพื่อสรุปผลการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงต่อไป

#### 6. การประเมินระบบ

การประเมินระบบเป็นการพิจารณาคัดสินคุณค่าของระบบที่ได้รับการพัฒนาว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากเกณฑ์หรือมาตรฐานในการประเมินที่กำหนดไว้ ซึ่งได้มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินระบบ เช่น การประเมินผลระบบ ได้แก่ การศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากการทดลองใช้ระบบใดใช้แล้วได้ผลตามเป้าหมายหรือใกล้เคียงกับเป้าหมายมากที่สุด ระบบนั้นจึงจะเรียกได้ว่าเป็นระบบที่ดีมีประสิทธิภาพ (ทิตนา แคมมณี, 2557)

โกวัฒน์ เทศบุตร (2554) กล่าวว่า การดำเนินงานของการประเมินเชิงระบบควรมีขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดตัวแบบทางความคิด ซึ่งตัวแบบทางความคิด (Conceptual Model) คือโครงสร้างทางความคิดซึ่งปรากฏเป็นแผนภาพที่แสดงองค์ประกอบและความเชื่อมโยงภายในของสิ่งที่กำลังจะถูกประเมิน ซึ่งผู้ประเมินจะใช้เป็นกรอบสำหรับระบุประเด็นตัวชี้วัด เพื่อทำการเก็บข้อมูลสำหรับการประเมินตัวแบบทางความคิดในที่ย่อมต้องเป็นตัวแบบทางความคิดเชิงระบบ โดยที่มีการระบบชื่อตัวแปรต่าง ๆ

2. การวิเคราะห์เชิงระบบเกี่ยวกับสิ่งที่จะประเมิน ขั้นตอนนี้เป็นการนำเอากรอบความคิดในขั้นตอนแรกมาทำการวิเคราะห์สภาพจริงของสิ่งที่จะประเมิน ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนนี้ คือ

2.1 ภาพโดยรวมของสิ่งที่จะประเมินพร้อมด้วยองค์ประกอบย่อย ๆ และความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้นในแง่การทำงานเชิงระบบ

2.2 ภาพจำเพาะแต่ละองค์ประกอบที่แสดงส่วนประกอบภายใน และความเชื่อมโยงในเชิงการทำงานของส่วนประกอบนั้น ๆ

3. การกำหนดตัวชี้วัดและลักษณะค่าชี้วัด

ในขั้นนี้จำเป็นต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด (Indicator) และค่าดัชนี (Index) สำหรับแต่ละตัวชี้วัด ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาทำการประเมินต่อไปตัวชี้วัดที่จะกำหนดขึ้นนี้ย่อมต้องเป็นไปตามตัวแบบทางความคิด และผลการวิเคราะห์เชิงระบบ ส่วนลักษณะค่าของข้อมูลบนแต่ละตัวชี้วัดย่อมต้องกำหนดขึ้นโดยคำนึงว่าจะทำการเก็บข้อมูลได้สมจริง และจะนำไปสู่การพัฒนาในอนาคต โดยจะปรับปรุงให้ค่าดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล

5. การจัดทำรายงานการประเมิน

ศิริพงษ์ เศาภายน (2556) ได้สรุปกระบวนการประเมินระบบทางการศึกษา

มีขั้นตอนดังนี้

ใด

1. เริ่มกระบวนการโดยกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะการประเมินว่าอยู่ในกลุ่ม

2. กำหนดเกณฑ์ประเมิน อาจเป็นเกณฑ์ความคิดเห็น ผลการกระทำ พฤติกรรมที่ปฏิบัติ เช่น กำหนดเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

3. กำหนดกลุ่มตัวอย่าง ที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยพิจารณาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบทางการศึกษาจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คาดว่าจะเป็นตัวแทนประชากรที่ต้องการศึกษาได้

4. เก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยการสร้างเครื่องมือที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ อาจเป็นแบบสอบถาม แบบสังเกต แบบสำรวจ แบบสัมภาษณ์ หรืออุปกรณ์ที่จำเป็นในการเก็บรวบรวมข้อมูล

5. วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติช่วยในการอธิบายผลการรวบรวมข้อมูล แล้วนำผลไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์

6. รายงานผลการประเมิน ให้ผู้เกี่ยวข้อง และอาจมีการรายงานผล ด้วย วาจาหรือทางเอกสาร เป็นต้น

Cascio (1992) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาประสิทธิภาพของระบบ ซึ่งประกอบด้วยมาตรฐานพื้นฐาน 5 ประการคือ

1. ความเกี่ยวข้องกัน (Relevance) คือ ความเชื่อมโยงกันระหว่างการปฏิบัติงาน และวิธีการที่นำมาใช้ในการประเมิน
2. มีอำนาจจำแนก (Sensitivity) หมายถึง ระบบดังกล่าวควรจะสามารถ จำแนกผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพออกจากกันได้
3. มีความเที่ยง (Reliability) หมายถึง ระบบการประเมินควรจะมี ความคงที่และความต่อเนื่องในการประเมิน
4. เป็นที่ยอมรับ (Acceptability) หมายถึง ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ต่างมองกระบวนการประเมินอย่างเข้าใจเหตุผล และเล็งเห็นประโยชน์ที่จะได้รับ
5. ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ (Practicality) หมายถึง ระบบจะต้องมีความ เป็นเหตุเป็นผลง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติจริง

Stone (1998) ได้ให้แนวคิดเกณฑ์สำหรับประเมินระบบ 5 ประการ ดังนี้

1. ความเที่ยง (Reliability) คือ ความคงที่ของการวัดถึงแม้จะทำการวัด ในช่วงเวลาที่แตกต่างกันหรือใช้บุคคลที่ทำการวัดต่างกัน
2. ความตรง (Validity) คือ ระดับของการวัดซึ่งสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการ วัดได้อย่างแท้จริง
3. ความสามารถในการนำไปปฏิบัติจริง (Practicality) หมายถึง ระบบ การประเมินต้องสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้โดยง่าย และเป็นที่ยอมรับทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน
4. ความเป็นธรรม (Fairness) คือ ระบบการประเมินที่สร้างขึ้นต้องทำให้ ผู้ถูกประเมินรู้สึกว่าการประเมินดำเนินไปอย่างเป็นธรรมและผลจากการประเมินก็มีความยุติธรรม พอ
5. ผลกระทบ (Impact) คือ ระบบการประเมินต้องมีผลกระทบในเชิงบวก หรือได้รับการพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อบุคคลและเป้าหมายขององค์กร

Stufflebeam (2001) ได้ให้แนวคิดไว้ว่าเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับประเมินระบบประกอบด้วย 4 มาตรฐานดังนี้

1. มาตรฐานการใช้ประโยชน์ (Utility Standards) เป็นมาตรฐานที่ ต้องการประกันถึงความเป็นประโยชน์ผลการประเมินประกอบด้วยเกณฑ์ที่สำคัญ 8 ประการคือ
  - 1.1 การระบุผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งต้องการใช้สารสนเทศ
  - 1.2 ความเป็นที่เชื่อถือของผู้ประเมิน
  - 1.3 การรวบรวมข้อมูลครอบคลุมและตอบสนองความต้องการใช้ สารสนเทศผู้ที่เกี่ยวข้อง
  - 1.4 การแปลความหมายและการตัดสินใจคุณค่ามีความชัดเจน
  - 1.5 รายงานผลการประเมินมีความชัดเจนทุกขั้นตอน

- 1.6 การเผยแพร่ผลการประเมินไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง
- 1.7 รายงานการประเมินเสร็จทันเวลาสำหรับนำไปใช้ประโยชน์
- 1.8 การประเมินส่งผลกระทบในการกระตุ้นให้มีการประเมินอย่างต่อเนื่อง
2. มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันถึงผลการประเมินที่ได้มาจากกระบวนการหรือวิธีการประเมินที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงเหมาะสมกับสถานการณ์ปฏิบัติได้ยอมรับได้ประหยัดและคุ้มค่าประกอบด้วยเกณฑ์ 3 ประการ คือ
- 2.1 วิธีการประเมินสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
- 2.2 การเป็นที่ยอมรับได้ทางการเมือง
- 2.3 ผลที่ได้มีความคุ้มค่า
3. มาตรฐานความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันว่าระบบการประเมินได้ดำเนินการอย่างเหมาะสมตามกฎระเบียบจรรยาบรรณมีการคำนึงถึงสวัสดิภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องในการประเมินและผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการประเมินประกอบด้วยเกณฑ์ที่สำคัญ 8 ประการ
- 3.1 การกำหนดข้อตกลงของการประเมินไว้เป็นทางการ
- 3.2 การแก้ปัญหาของความขัดแย้งในการประเมินด้วยความเป็นธรรม
- 3.3 รายงานผลการประเมินอย่างตรงไปตรงมา เปิดเผยและคำนึงถึงข้อจำกัดของการประเมิน
- 3.4 การให้ความสำคัญต่อสิทธิในการรับรู้ข่าวสารของผู้รับการประเมินและบุคคลทั่วไป
- 3.5 การคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
- 3.6 การเคารพสิทธิในการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 3.7 รายงานผลการประเมินมีความสมบูรณ์ ยุติธรรม และเสนอทั้งจุดเด่นและจุดด้อยของสิ่งที่ประเมิน
- 3.8 ผู้ประเมินทำการประเมินด้วยความรับผิดชอบและมีจรรยาบรรณ
4. มาตรฐานความถูกต้อง (Accuracy Standards) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันว่าการประเมินได้มีการใช้เทคนิคที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ข้อสรุปข้อค้นพบและสารสนเทศที่เพียงพอสำหรับตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินประกอบด้วยเกณฑ์การประเมิน 11 ประการดังนี้
- 4.1 การระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินไว้อย่างชัดเจน
- 4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับระบบการประเมินอย่างเพียงพอ
- 4.3 การบรรยายวัตถุประสงค์และกระบวนการประเมินอย่างชัดเจน
- 4.4 การบรรยายแหล่งข้อมูลและการได้มาของข้อมูลอย่างชัดเจน
- 4.5 การพัฒนาเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความตรง

- 4.6 การพัฒนาเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความเที่ยง
- 4.7 การจัดระบบควบคุมสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์และ

รายงาน

- 4.8 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
- 4.9 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ
- 4.10 การลงข้อสรุปที่มีเหตุผลสนับสนุน
- 4.11 การเขียนรายงานที่มีความเป็นปรนัย

สรุปได้ว่า การประเมินระบบ เป็นการพิจารณาผลการใช้ระบบโดยในการประเมินมีการกำหนดวิธีการประเมินได้อย่างหลากหลาย พิจารณาตามความมุ่งหมายของระบบและผลการใช้ที่ต้องการตรวจสอบ ได้แก่ การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และมีการจัดทำรายงานผลการประเมินระบบจากการทดลองใช้ตามลำดับ

#### การบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา

##### 1. แนวคิดและความหมายของการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา

โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรแกนกลาง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2545) โรงเรียนประถมศึกษาเป็นหน่วยงานของรัฐ มีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยมีผู้บริหารรับผิดชอบดูแลการบริหารโรงเรียนและบริหารครูให้ทำหน้าที่หลักด้านการเรียนการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน โรงเรียนแต่ละแห่งมีสภาพแวดล้อม ปัจจัยและวัฒนธรรมแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารจัดการ ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ อย่างหลากหลาย เพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ให้การจัดการศึกษาเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การพัฒนาสาระ และกระบวนการเรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550) ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ความหมายของการบริหารจัดการจากนักวิชาการต่าง ๆ ไว้ดังนี้

การบริหารจัดการ เป็นศาสตร์แขนงหนึ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานทุกระดับ โดยการบริหาร (Administration) นิยมใช้ในภาครัฐหรืองานที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการ โดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบ และใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (Lunenburg & Ornstein, 1996) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารจัดการจะมุ่งประเด็นที่เกี่ยวกับวิธีการจัดโครงสร้างองค์การ ครอบคลุมภาพรวมขององค์การ เป็นความพยายามใช้ศาสตร์และศิลป์จูงใจผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์การให้ร่วมมือร่วมใจดำเนินกิจกรรม เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จทั้งในเชิงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

Terry (1960) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการว่า หมายถึง กระบวนการของการวางแผนการจัดองค์การ การกระตุ้นและการควบคุมให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่น ๆ

Hersey และ Blanchard (1982) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง การทำงานร่วมกันและผ่านแต่ละบุคคลแต่ละกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับ Drucker (1975) การบริหารคือการทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้นำ

จากนิยามข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง เป็นกระบวนการวางแผนการจัดการองค์การตามโครงสร้างองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ภายใต้การบริหารของผู้นำองค์การ

Koontz และ Weinhrich (1990) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง กระบวนการในการออกแบบและสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Robbins และ Coulter (1996) และ Kreitner (1998) ที่เห็นพ้องกันว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานกับบุคคลอื่นและผ่านบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

Bateman และ Snell (1996) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับ Husen และ Postlewaite (1994) ที่กล่าวว่า การบริหารเป็นศิลปะในการประสานองค์ประกอบ หรือปัจจัยการผลิตที่มุ่งเป้าหมายขององค์กร สรุปได้ว่าการบริหารคือ กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากร โดยอาศัยศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน เพื่อบรรลุผลสำเร็จขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

Griffin (1996) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการว่า หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่าง ๆ (A Set of functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) นั้นหมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right Decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลควบคู่กัน ซึ่งการมีประสิทธิภาพทางการบริหารนั้นคือการที่ผู้บริหารใช้ความสามารถในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ในองค์การให้บังเกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารในจำนวนที่น้อยกว่าผลผลิตที่ได้ เป็นการตัดสินใจอย่างถูกต้องและการดำเนินงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมกับผลผลิตได้ตามเป้าหมายที่ต้องการหรือสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ โดยวัดจากทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตที่ได้ ประหยัดสุดถือว่ามีประสิทธิภาพส่วนประสิทธิผลวัดจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งมักเป็นระยะยาว บางครั้งการปฏิบัติงานอาจมีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล หากองค์การใดสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแสดงว่าองค์กรนั้นมีผลิตภาพสูง ดังนั้นผู้บริหารจึงได้คำนึงถึงเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ

Mary (1997) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง การจัดการเป็นเทคนิคการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น

จากนิยามข้างต้น สามารถสรุปความหมายของการบริหารจัดการเพิ่มเติมได้ว่าการบริหารจัดการ หมายถึง การวางแผน การออกแบบกระบวนการทำงานสำหรับองค์กร โดยจัดการด้านทรัพยากรองค์กรให้สามารถใช้ได้อย่างคุ้มค่า วิธีการทำงานมีประสิทธิภาพ และคำนึงถึงผลสำเร็จขององค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยการบริหารจัดการต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

Schemerhorn (1999) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่เป็นกระบวนการทางสังคม เพราะการกระทำเหล่านี้ส่วนใหญ่แล้วเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของมนุษย์ เป็นกระบวนการวางแผนและจัดนำองค์การ และการควบคุม รวมถึงการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งทรัพยากรประกอบด้วยมนุษย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนทรัพยากรข้อมูลจากองค์กร เพื่อกำหนดและทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในสภาพแวดล้อมที่ผันแปรตลอดเวลา การบริหารจัดการจึงเป็นกระบวนการรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรอื่นที่ไม่ใช่มนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการนำทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่น ๆ ไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์กร

Angelo Kinicki และ Brian K. Williams (2006) กล่าวว่า การแบ่งระดับชั้นและขอบเขตของการบริหารจัดการแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อองค์การโดยรวม การตัดสินใจในแผนการระยะยาวที่เกี่ยวกับทิศทางโดยรวมขององค์การ กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและกลยุทธ์ แก้ไขปัญหา และให้คำแนะนำในการจัดการกับสิ่งต่าง ๆ ทั้งหมด ซึ่งผู้บริหารต้องใส่ใจกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง สามารถจัดการกับสภาพการแข่งขันสูงผู้บริหารระดับกลาง เป็นผู้ที่ดำเนินการตามนโยบายและแผนการ และเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงเพื่อร่วมกันกำหนดนโยบายต่าง ๆ กับผู้จัดการระดับล่าง เพื่อพัฒนาและนำแผนไปปฏิบัติ ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางจึงต้องสามารถแปลแนวคิดของผู้บริหารระดับสูงอย่างชัดเจนเพื่อสื่อสารลงไปยังระดับล่างสามารถร่วมงานกับทุกส่วนในองค์การได้เป็นอย่างดี ในปัจจุบันตำแหน่งนี้เป็นส่วนสำคัญในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ด้วยผู้บริหารระดับต้น ทว่าการตัดสินใจในระยะสั้นที่ครอบคลุมการดำเนินงานประจำวัน ให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ และรับผิดชอบโดยตรงกับผู้ที่ทำการปฏิบัติงานในแผนของตนเองเท่านั้น ดังนั้น งานในระดับนี้เป็นการเริ่มต้นของการจัดการ ซึ่งถือว่าเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่ามาก เพราะเสมือนเป็นการอบรมและการทดสอบแนวคิดการจัดการเบื้องต้นผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ จะต้องทำหน้าที่การจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม แต่ความสำคัญและการใช้เวลาในแต่ละหน้าที่จะต่างกัน โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับสูงมีแนวโน้มในการใช้เวลาส่วนใหญ่ในการวางแผน ส่วนหน้าที่การจัดองค์การเป็นของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางมากกว่าผู้บริหารระดับต้น



วิโรจน์ สารรัตน์ (2545) ได้อธิบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการไว้ว่า การบริหารจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นศาสตร์ (Science) เพราะเป็นองค์ความรู้เกิดจากการสืบค้นหาความรู้ใหม่ ๆ ด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ มีการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล มีการตั้งสมมุติฐาน และทดสอบสมมุติฐาน เป็นศิลป์ (Art) เพราะบุคคลต้องทักษะและความรู้ทางการบริหารที่ได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี จากการฝึกฝนทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นการบริหารจึงเกี่ยวพันทฤษฎี หลักการ กระบวนการ และปัจจัยที่ช่วยให้มนุษย์สามารถดำเนินงานของหน่วยงานองค์การสังคมและประเทศชาติอย่างมีความอย่างมีระบบระเบียบ เพื่อให้พัฒนาไปตามแนวทางที่กลุ่มชนนั้นมีความประสงค์ผ่านทางกิจกรรมที่กระทำร่วมกันเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของสังคม

จากนิยามข้างต้น สามารถสรุปความหมายของการบริหารจัดการเพิ่มเติมได้ว่าการบริหารจัดการเป็นกระบวนการรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด นอกจากการจัดการทรัพยากรขององค์การแล้ว ผู้บริหารต้องใส่ใจกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ ต้องมีการศึกษาค้นคว้าและนำเอาองค์ความรู้ใหม่ ๆ และวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ มาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2547) ได้อธิบายเกี่ยวกับการบริหารไว้ว่า การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับหลักการกว้าง ๆ 6 ประการ คือ 1) บุคลากรตั้งแต่สองคนขึ้นไป 2) กลุ่มบุคคลดังกล่าวร่วมมือกัน 3) ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างด้วยความประสานสัมพันธ์และมีระบบระเบียบ กฎเกณฑ์ 4) ด้วยการรู้จักใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม 5) ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่กำหนดล่วงหน้าไว้อย่างชัดเจน 6) วัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ช่วยกันกำหนดขึ้น โดยทุกคนรับรู้และเห็นตรงกัน

สมยศ นาวิการ (2550) ได้อธิบายเกี่ยวกับระดับการบริหารไว้ว่า ผู้บริหารจะปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่าง ๆ กัน ผู้บริหารบางคนอาจจะเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น พวกเขาต้องรับผิดชอบงานของพนักงานปฏิบัติการ ได้แก่ หัวหน้าคนงาน หัวหน้าพยาบาล หัวหน้าธุรการ ผู้บริหารระดับกลางควบคุมการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น พวกเขาต้องดำเนินตามแนวทางที่กำหนดขึ้นมาโดยผู้บริหารระดับสูง และสั่งงานผู้บริหารระดับต้นและพนักงานคนอื่น ๆ ที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของพวกเขา ผู้บริหารระดับสูงอยู่ที่ระดับสูงสุดขององค์การและรับผิดชอบต่อองค์การโดยรวม ในองค์การธุรกิจประธานและรองประธานเป็นผู้บริหารระดับสูง ตัวอย่างอื่น ๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้แก่ ผู้อำนวยการโรงพยาบาล และผู้จัดการทั่วไปของร้านสรรพสินค้า เป็นต้น

นิรมิต เทียมหัน (2551) ได้นำเสนอความหมายของการบริหารจัดการไว้ว่า เป็นการแปลความมาจากภาษาอังกฤษ 2 คำ ได้แก่ Administration และ Management โดยมีการแปลความหมาย Administration หมายถึง การบริหาร ส่วน Management หมายถึง การจัดการ ซึ่งทั้งสองคำมีความแตกต่างกันในสาระสำคัญ คือ ความรับผิดชอบ (Accountability) กล่าวคือ การจัดการจะมีความรับผิดชอบในระดับความเข้มข้นมากกว่าการบริหาร การบริหารมักจะใช้กับการปฏิบัติที่เป็นเรื่องของกระบวนการที่ต้องปฏิบัติตามขั้นตอนปกติ ตามคู่มือ ตามกฎระเบียบ และกฎหมาย โดยเฉพาะการบริหารองค์กรภาครัฐ หรือลักษณะการทำงานของบริหารทั่วไป

เพราะความรับผิดชอบของเขาจะสัมผัสเพียงรับรู้ว่าได้เอาใจใส่งานในหน้าที่แล้ว แต่ผลสำเร็จจะเกิดหรือไม่สำคัญ (Responsibility) ในทางปฏิบัติของการทำงานส่วนใหญ่จะมีลักษณะงานที่ต้องบริหารคืองานปกติ (Routine Work) และงานที่ต้องแก้ปัญหา หรือพัฒนา จำเป็นต้องเข้าไปจัดการ ลงมือทำหรือร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ลักษณะการทำงานเช่นนี้เรียกว่า การจัดการ สำหรับไทยใช้ทั้งสองคำ บางครั้งใช้คำว่าการบริหาร บางครั้งใช้คำว่า การจัดการ บางครั้งใช้รวมกันเรียกว่า การบริหารจัดการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2552) ได้นำเสนอความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึงงานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องกระทำเพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ที่มีคนหมู่มากมาอยู่รวมกัน และร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผลอย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มทุกกลุ่มที่รวมตัวกันคือองค์กร ซึ่งมีการรวมเอาทรัพยากรทั้งบุคคลและสิ่งของมารวมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายต่าง ๆ แต่จากลักษณะธรรมชาติที่มีอยู่ในมนุษย์แต่ละคน นอกจากจะแตกต่างกันในความสามารถแล้วยังมีลักษณะนานาจิตตัง การเข้ามารวมตัวกันเอง จึงย่อมเกิดปัญหาขัดแย้งได้ง่าย ความสับสน ความสูญเสียและสิ้นเปลืองเนื่องจากงานซ้ำซ้อน ก็จะก่อให้เกิดการเสียหายแก่ทรัพยากรที่เอามาลงทุนได้เสมอด้วยเหตุนี้เอง ในทุกกลุ่มคนจึงต้องมีการกำหนดหน้าที่ให้คนใดคนหนึ่งเป็นหัวหน้า หรือผู้บริหาร เพื่อที่จะให้มาเป็นผู้กำหนดกติกา ให้ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดระเบียบ แบ่งงาน แบ่งทรัพยากร และกำหนดหน้าที่ให้กับทุก ๆ คนที่จะทำงานให้กับส่วนรวม คือ องค์กรการบริหาร จึงเท่ากับ การทำให้งานขององค์กรเสร็จโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ

จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการบริหารจัดการที่นักวิชาการให้ไว้ดังกล่าว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่ต้องมีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยใช้ความรู้ที่เป็นศาสตร์และทักษะที่เป็นศิลป์ในการนำทรัพยากรได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ มาใช้อย่างเป็นกระบวนการผ่านหน้าที่หลัก คือ การวางแผน การจัดองค์กร การเป็นผู้นำและการควบคุมให้การทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากแนวคิดและความหมายทางการบริหารจัดการผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดและความหมายของการบริหารจัดการโรงเรียน ของนักวิชาการที่ให้ไว้อย่างหลากหลายดังนี้

Good (1973) ได้ให้ความหมายการบริหารโรงเรียนว่า เป็นการสั่งการ การควบคุมดูแลงานและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นภาระหน้าที่ของโรงเรียน ด้วยการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อต้องการพัฒนาหรือให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรนำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลในการจัดการศึกษาได้ตรงเป้าหมายตามต้องการ

ภาวิดา ธาราศรีวิสุทธิ (2542) ได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียน หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับแต่ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

ประพันธ์ สุริหาร (2547) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง งานประจำที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าสถานศึกษา ดำเนินการควบคุม จัดบริหาร ต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวพันกับการกระบวนการเรียนการสอน การจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมใน โรงเรียนที่เกี่ยวกับอาคารสถานที่รวมทั้งด้านการเงินงบประมาณ และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

ศราวุธ กลางหล้า (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวก ตรวจสอบ การประเมิน การประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

สาคร จันทร์ทองอ่อน (2549) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการบริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งดำเนินงานโดยกลุ่มบุคคลต่าง ๆ มีจุดมุ่งหมาย เพื่อบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคม เพื่อพัฒนาให้สมาชิกมีความรู้ความสามารถ และ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร

ชุมศักดิ์ อินทรรัชต์ (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนการสอนซึ่งควรพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียนควรคำนึงถึงความสะดวกที่ให้แก่ครูในด้านอุปกรณ์เครื่องมือและบรรยากาศสิ่งแวดล้อม ในการเรียน

บันลือ พลกษะวัน (2550) ให้ความหมาย การบริหารโรงเรียน หมายถึง การ ดำเนินงานทุกอย่างในโรงเรียนเพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายในการศึกษา หรือจุดมุ่งหมายของ หลักสูตร

ประชุม รอดประเสริฐ (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ในการบริหารโรงเรียน หมายถึง การบริหาร เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิต คือ นักเรียนที่มีคุณภาพนั้นโดยทฤษฎีระบบแล้ว โรงเรียนถือได้ว่าเป็นระบบ ๆ หนึ่งผู้บริหารต้องมีความเข้าใจองค์ประกอบของระบบที่เกี่ยวข้องกับ ผลผลิตที่เกิดขึ้นและควรนำเอาทฤษฎีระบบมาวิเคราะห์ใช้ในการบริหารงานโรงเรียน

นันทิยา ศรีหลิ่ง (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง แนวทางในการบริหารจัดการด้านการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการจัดการศึกษาภายใน สถานศึกษา โดยอาศัยทักษะความรู้ ความสามารถและการผูกสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและ นอกสถานศึกษา ได้แก่ บุคคล วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่และงบประมาณ ชุมชนให้มีส่วนร่วม ในการดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาอันจะเกิดแก่ผู้เรียน และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการบริหารจัดการที่นักวิชาการให้ไว้ดังกล่าว ผู้วิจัย ได้สังเคราะห์และสรุปว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่ต้องมีคนตั้งแต่ สองคนขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยนำปัจจัยทางการบริหารจัดการ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ มาใช้อย่างเป็นกระบวนการโดยผ่าน หน้าที่หลัก คือ การวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุมให้การทำงานบรรลุ เป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การบริหารจัดการคือการใช้ความรู้ที่เป็นศาสตร์และทักษะที่เป็นศิลป์ในการนำทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการมาใช้อย่างเป็นกระบวนการ มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2. องค์ประกอบและขอบข่ายของการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา

ผู้วิจัยได้รวบรวมองค์ประกอบและขอบข่ายการบริหารจัดการ จากแนวคิด งานวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้

ณรงค์ นันทวรรณะ (2536) การบริหารนั้นมององค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. เป้าหมาย (Goal)
2. ปัจจัยการบริหาร (Factor of Management)
3. ลักษณะของการบริหาร (Management Style)

มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. เป้าหมาย (Goal) หรือวัตถุประสงค์ที่แน่นอนในการบริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดทิศทางหรือวัตถุประสงค์ของการทำงานไว้ชัดเจน
2. ปัจจัยในการบริหาร (Factor of Management) โดยทั่วไปแล้วปัจจัยในการบริหารที่เป็นพื้นฐานมี 5 ประการ คือ

2.1 คน (Men) การบริหารกำลังคน จะใช้คนอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลกับงานให้มากที่สุด

2.2 เงิน (Money) การบริหารเงิน จะจัดสรรเงินอย่างไรให้ใช้จ่ายต้นทุนน้อยที่สุดและให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2.3 วัสดุ (Material) การบริหารวัสดุในการดำเนินงานว่าจะทำอย่างไรให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุด หรือเกิดประโยชน์สูงสุด

2.4 เทคนิควิธี (Method) จะใช้เทคนิควิธีการแบบใด ที่สามารถสนับสนุนให้การบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 เครื่องมือ(Machine)ในการบริหารงานจะใช้เครื่องมือ เครื่องจักรประเภทใด ขนาดใดหรือแบบใดที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงาน

3. ลักษณะของการบริหาร (Management Style) การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และทั้งศิลป์ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร จนมีคำกล่าวที่ว่า “ที่ใดมีผู้นำที่ดี ที่นั่นก็จะมีความสำเร็จ”

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารจัดการที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) หรือ 4M's ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการบริหาร เพราะการบริหารจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพมีปริมาณเพียงพอ และได้รับงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการเพียงพอ ต้องมีวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับความต้องการของแผนงานและโครงการและต้องมีระบบการจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพเพื่อให้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์

(2550) และสมคิด บางโม (2551) ได้กล่าวถึงปัจจัยในการจัดการที่เป็นมูลเหตุที่สำคัญและผู้บริหารทุกคนต้องสนใจในงานด้านการบริหารจัดการ คือ 1) คน (Man) ทรัพยากรบุคคลที่ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะก่อผลสำเร็จให้กับกิจการได้อย่างมาก ทั้งนี้ในแง่ของปริมาณและคุณภาพ 2) เครื่องจักร (Machine) คือ เครื่องจักร อุปกรณ์ที่จัดหาและซื้อมาอย่างพิถีพิถัน เพื่อใช้ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า 3) เงินทุน (Money) นับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ให้การสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากรเพื่อหล่อเลี้ยงและเอื้ออำนวยให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปโดยไม่ติดขัด และ 4) วัสดุสิ่งของ (Material) ถือเป็นปัจจัยที่มีปริมาณและมูลค่าสูงไม่ต่างไปจากปัจจัยตัวอื่น ๆ เพราะวัตถุดิบและสิ่งของเหล่านี้จะต้องมีการจัดหามาใช้ดำเนินการผลิต ส่วน Dubrin และ Ireland (1993) กล่าวว่า ทรัพยากรองค์การ ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรที่เป็นวัตถุดิบของและทรัพยากรสารสนเทศและมหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช (2545) ได้สรุปว่า การจัดการเป็นเรื่องของการผสมผสานหรือบูรณาการทรัพยากร การจัดการ ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) วิธีการ (Method) ตลาด (Market) ข้อมูลข่าวสาร (Information) และเวลา (Time)

เสกสิฐ เล้ากิจเจริญ (2550) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า หลักการ 4M's ซึ่งประกอบด้วย

1. ด้านบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ การบริหารการศึกษาในสถานศึกษาเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรการบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความเจริญก้าวหน้า บุคลากรจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เพื่อให้การดำเนินงานและการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษามีคุณภาพสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. ด้านงบประมาณ หมายถึง แผนการเงินของโรงเรียนที่จัดทำขึ้นโดยการกำหนดรายรับ รายจ่ายของงาน โครงการต่าง ๆ ที่จะดำเนินการ เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอนของสถานศึกษา จะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรและบริหารงานงบประมาณอย่างมีคุณภาพเพื่อจัดหา พัฒนา ปรับปรุงซ่อมแซม และใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์อย่างประหยัดสุด เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนสูงสุด
3. ด้านวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การจัดซื้อการเรียนการสอน และนวัตกรรมที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อการเรียนการสอน โดยมีระบบการจัดหาและบำรุงรักษาที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีการบริการและส่งเสริมการใช้อย่างทั่วถึงและเป็นระบบการบริหารงานวัสดุอุปกรณ์ที่ดี จะนำไปสู่การบริหารจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการดำเนินงานและการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพทำให้การใช้วัสดุอุปกรณ์เป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดคุณค่าตรงกับความต้องการของผู้บริหาร ครู และนักเรียน

4. ด้านการจัดการ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่กลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัย การควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ การจัดการที่เหมาะสมและ คำนึงถึงบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์จะทำให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและ นำไปสู่การพัฒนาแบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีและการสื่อสารตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น สรุปได้ว่าในทางบริหารการศึกษา 4M เป็นทรัพยากรที่เป็นปัจจัยพื้นฐานเช่นเดียวกัน กล่าวคือ การบริหารการศึกษาจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและปริมาณ เพียงพอ ต้องได้รับงบประมาณสนับสนุนดำเนินงานมากพอ ต้องมีวัสดุสิ่งของตามความต้องการของ โครงการและแผนงานและจะต้องมีระบบบริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### ขอข่ายการบริหารโรงเรียน

การปฏิรูปการศึกษามีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่าง มีพลัง และมีประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องมีการกระจายอำนาจ และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่ง สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 และเป็นไปตาม หลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ดังปรากฏในบัญญัติมาตรา 39 ที่ว่า กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัด การศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยัง คณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

การกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระ ในการ บริหารจัดการ เป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัด การศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดขอข่ายและ การกิจการบริหารและการจัดการสถานศึกษา ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

#### 1. การบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มุ่งให้ กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษา ดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้

ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน  
ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

#### หลักการและแนวคิด

1. โรงเรียนจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตร  
แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคม  
อย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

2. โรงเรียนจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญสูงสุด

3. ส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร

กระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้

4. มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัด

คุณภาพการจัดการหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้  
ทุกช่วงชั้น

5. มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและ  
คุณภาพในการจัดและพัฒนการศึกษา

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระคล่องตัว  
รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น

2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐาน  
และมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายในเพื่อ  
พัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจน  
จัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึด  
ผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษาของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ อย่าง  
กว้างขวางโดยการบริหารวิชาการ มีขอบข่ายภาระหน้าที่ 17 อย่างด้วยกันดังนี้

4.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการ  
พัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

4.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ

4.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

4.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

4.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

4.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

4.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

4.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

4.9 การนิเทศการศึกษา

- 4.10 การแนะแนว
- 4.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 4.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 4.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา
- และองค์กรอื่น
- 4.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย  
องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของ  
สถานศึกษา
- 4.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
- 4.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

## 2. การบริหารงบประมาณ

หลักการและแนวคิด การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็น  
อิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้น  
ผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของ  
สถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา  
ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ  
คล่องตัว โปร่งใสตรวจสอบได้
2. เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ
3. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอ  
และมีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารงานงบประมาณ มีขอบข่ายภาระหน้าที่ 22 อย่างด้วยกันดังนี้
  - 3.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อ  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี
  - 3.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรร  
งบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง
  - 3.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
  - 3.4 การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
  - 3.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
  - 3.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
  - 3.7 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
  - 3.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
  - 3.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อ  
การศึกษา
  - 3.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา



- 3.11 การวางแผนพัสดุ
- 3.12 การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงิน งบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี
- 3.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
- 3.14 การจัดหาพัสดุ
- 3.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
- 3.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
- 3.17 การเบิกเงินจากคลัง
- 3.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
- 3.19 การนำเงินส่งคลัง
- 3.20 การจัดทำบัญชีการเงิน
- 3.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 3.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

### 3. การบริหารงานบุคคล

แนวคิด การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนามีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพ ซึ่งการบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายภาระหน้าที่ 20 อย่างด้วยกัน ดังนี้
  - 4.1 การวางแผนอัตรากำลัง
  - 4.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 4.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

- 4.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 4.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 4.6 การลาทุกประเภท
- 4.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 4.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 4.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- 4.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 4.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- 4.12 การออกจากราชการ
- 4.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- 4.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 4.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 4.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 4.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 4.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 4.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
- 4.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงาน บุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น
4. การบริหารทั่วไป
- แนวคิด การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์การ ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวก ความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการ การศึกษาทุกระดับ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- วัตถุประสงค์
1. เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
  2. เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชนซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้

การสนับสนุนการจัดการศึกษา ซึ่งการบริหารงานทั่วไป มีขอบข่ายภาระหน้าที่ 21 อย่างด้วยกัน ดังนี้

- 2.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 2.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 2.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- 2.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 2.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 2.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 2.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 2.8 การดำเนินงานธุรการ
- 2.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 2.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 2.11 การรับนักเรียน
- 2.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิก
- 2.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและ
- 2.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 2.15 การทัศนศึกษา
- 2.16 งานกิจการนักเรียน
- 2.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 2.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล
- 2.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นการ
- 2.20 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 2.21 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษ
- 2.21.1 ความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ของ
- คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ที่จะสามารถ
- รับผิดชอบดำเนินการตามขีดความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.21.2 ความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศหรือ
- มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะกระจายอำนาจ
- 2.21.3 ความเป็นเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายด้าน

การศึกษา

- 2.21.4 ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษา
- 2.21.5 มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่
- 2.21.6 มุ่งให้เกิดผลสำเร็จแก่สถานศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษาให้มากที่สุดเพื่อให้ สถานศึกษานั้นมีความเข้มแข็งและความคล่องตัว
- 2.21.7 เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้แก่สถานศึกษา
- 2.21.8 เพื่อให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจ

ในเรื่องนั้น ๆ โดยตรง

สรุป

การบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อยกระดับเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ต้องบริหารจัดการภายใต้กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติตามโครงสร้างการบริหารที่กำหนดจากส่วนกลาง แต่สถานศึกษามารถนำนโยบายมาหาวิธีการปฏิบัติที่หลากหลาย โดยอาศัยเทคนิควิธีการทางบริหารจัดการ และแนวคิดทฤษฎีทั้งการบริหารจัดการองค์กร และการมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทั้ง 8 ด้าน โดยนำวิธีการบริหารจัดการโรงเรียน โดยใช้วงจรคุณภาพพัฒนา PDCA ซึ่งวิธีการบริหารจัดการงานทั้ง 4 ฝ่าย โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นจะสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาทำให้ผู้เรียนสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข โดยยึดหลักการเป็นคนดี คนเก่ง และมีปัญญาในการแก้ปัญหา การบริหารจัดการองค์กรที่ดีมีกระบวนการที่เหมาะสมจะทำให้สถานศึกษาได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ ออกสู่สังคมอย่างมีมาตรฐาน มุ่งสู่ความเป็นพลโลกอย่างยั่งยืน

### 3. หลักการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา

Baskett และ Miklos (1992) ได้ให้ความเห็นว่าหลักและบทบาทของการบริหารโรงเรียนมีผลต่อการสร้างคุณภาพของโรงเรียน นอกจากนี้ Gilbert และ Reynolds (1990) ได้สรุปว่าในกระบวนการบริหารของโรงเรียนนั้นผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน

ศิริอร ชันธหัตถ์ (2536) กล่าวว่า องค์กรต้องมีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน นอกจากนั้นตำแหน่งยังต้องมีวัตถุประสงค์ย่อยกำหนดไว้เพื่อว่าบุคคลที่ดำรงตำแหน่งจะได้พยายามบรรลุวัตถุประสงค์ย่อย ซึ่งช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์รวม และได้แบ่งหลักการบริหารจัดการองค์กร ไว้ดังนี้

1. หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง (Specialization) กล่าวว่า การจัดแบ่งงานควรแบ่งตามความถนัด พนักงานควรจะทำหน้าที่เฉพาะเพียงอย่างเดียวและงานหน้าที่ที่คล้ายกันหรือสัมพันธ์กัน ควรจะต้องอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของคนคนเดียว
2. หลักการประสานงาน (Coordination) กล่าวว่า การประสานงานกัน คือ การหาทางทำให้ทุก ๆ ฝ่ายร่วมมือกันและทำงานสอดคล้องกัน โดยใช้หลักสามัคคีธรรม เพื่อประโยชน์ขององค์การ
3. หลักของอำนาจหน้าที่ (Authority) กล่าวว่า ทุกองค์การต้องมีอำนาจสูงสุด จากบุคคลผู้มีอำนาจสูงสุดนี้ จะมีการแยกอำนาจออกเป็นสายไปยังบุคคลทุก ๆ คนใน

องค์การ หลักนี้บางที่เรียกว่า Scalar Principle (หลักความลดหลั่นของอำนาจ) บางที่เรียกว่า Chain of Command (สายการบังคับบัญชา) การกำหนดสายการบังคับบัญชานี้ก็เป็นวิธีประสานงานอย่างหนึ่ง

4. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) หลักของความรับผิดชอบ กล่าวว่ายอำนาจหน้าที่ควรจะเท่ากับความรับผิดชอบ คือบุคคลใดเมื่อได้รับมอบหมายความรับผิดชอบก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจให้เพียงพอ เพื่อทำงานให้สำเร็จด้วยดี

5. หลักความสมดุล (Balance) จะต้องมอบหมายให้หน่วยงานย่อยทำงานให้สมดุลกันกล่าวคือปริมาณงานควรมีปริมาณที่ใกล้เคียงกัน รวมทั้งความสมดุลระหว่างงานกับอำนาจหน้าที่ที่จะมอบหมายด้วย

6. หลักความต่อเนื่อง (Continuity) ในการจัดองค์การเพื่อการบริหารงานควรจะเป็นการกระทำที่ต่อเนื่อง ไม่ใช่ ทำ ๆ หยุด ๆ หรือ ปิด ๆ เปิด ๆ ยิ่งถ้าเป็นบริษัทหรือห้างร้านคงจะไปไม่รอดแน่

7. หลักการโต้ตอบและการติดต่อ (Correspondence) ตำแหน่งทุกตำแหน่งจะต้องมีการโต้ตอบระหว่างกันและติดต่อสื่อสารกัน องค์การจะต้องอำนวยความสะดวก จัดให้มีเครื่องมือและการติดต่อสื่อสารที่เป็นระบบ

8. หลักขอบเขตของการควบคุม (Span of Control) เป็นการกำหนดขีดความสามารถในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ๆ ว่าควรจะควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาหรือจำนวนหน่วยงานย่อยมากเกินไป โดยปกติหัวหน้าคนงานไม่เกิน 6 หน่วยงาน

9. หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) ในการจัดองค์การที่ดี ควรให้เจ้าหน้าที่รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชาจึงถือหลักการว่า "One Man One Boss"

10. หลักตามลำดับชั้น (Ordering) ในการที่นักบริหารหรือหัวหน้างานจะออกคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรปฏิบัติตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาไม่ควรออกคำสั่งข้ามหน้าผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่มีความรับผิดชอบโดยตรง เช่น อธิการจะสั่งการใด ๆ แก่หัวหน้าภาควิชาควรที่จะสั่งผ่านหัวหน้าคณะภาควิชาชั้นสังกัดอยู่ อย่างน้อยที่สุดก็ควรจะได้แจ้งหัวหน้าคณะวิชานั้น ๆ ทราบด้วย เพื่อป้องกันความเข้าใจผิด และอาจจะเป็นการทำงานช่วยและจิตใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ตั้งใจ

11. หลักการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ในการพิจารณาความดีความความชอบและการเลื่อนตำแหน่งควรถือหลักว่า ผู้บังคับบัญชาโดยตรงย่อมเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับใต้บังคับบัญชาของตนโดยใกล้ชิดและย่อมทราบพฤติกรรมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าผู้อื่น ดังนั้นการพิจารณาให้คุณและโทษแก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้ใดก็ควรให้ผู้นั้นทราบและมีสิทธิมีเสียงในการพิจารณาด้วยเพื่อความเป็นธรรมแก่ใต้บังคับบัญชาของเขา และเพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การด้วย

สรุปหลักการจัดการองค์การสมัยใหม่ คือ

1. การสัมพันธ์ปัญหาและยอมรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ยึดติดกับอิโก้หรือเงื่อนไขเหตุใด ๆ

2. หาคคนที่เหมาะสมมาบรรเทาปัญหา
3. ประมวลปัญหาแยกแยะระหว่างปัญหาหลักกับปัญหารอง
4. แยกหมวดหมู่ของปัญหา ปัญหาหลักใครแก้ ปัญหารองใครแก้ แล้วดำเนินการแก้ไขในเวลาเดียวกันอย่าสนใจแต่ปัญหาหลัก ถ้าปล่อยไว้ในอนาคตปัญหารองจะกลายเป็นปัญหาหลักได้ผลของการแก้ปัญหาเป็นอย่างไร อะไรที่ในองค์กรควรตัดหรือเพิ่ม
5. ทำออกมาให้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนนำผลที่ได้มาประยุกต์ใช้กับการจัดการองค์กร ถ้าปรับเข้ากับรูปแบบขององค์กรได้โดยไม่เสียสมดุลภาพก็ปรับใช้ แต่ถ้าไม่ได้ก็ต้องเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้ออกมาเป็นองค์กรเชิงการจัดการสมัยใหม่

Gulick, Luther และ L. Urwick (1939) จำแนกหลักและกระบวนการบริหารจัดการจัดการเป็น 7 หน้าที่ ประกอบด้วยขั้นตอนที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า POSDCORB คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือวางโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมด้วยวางแผนวิธีปฏิบัติ ระบุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติการ
2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือของตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อประสานสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป
3. การจัดบุคลากร (Staffing) หมายถึง การบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน ตั้งแต่การแสวงหา การบรรจุ แต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การบำรุงขวัญ การเลื่อนชั้น ลดชั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากตำแหน่งงานรวมทั้งการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานที่ดีให้มีอยู่ตลอดไป
4. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการหลังจากที่ได้วิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบคอบแล้วรวมทั้งการติดตามและให้มีการปฏิบัติงานตามคำสั่งนั้น ๆ ในฐานะที่ผู้บริหารเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน
5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึงการประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กรให้เข้ากันได้ เพื่อให้งานเดินและเกิดประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน ทำให้ทุกหน่วยงานประสานกลมกลืนกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์การร่วมกัน
6. การรายงาน (Reporting) หมายถึงการเสนอรายงาน ให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบต่าง ๆ ทราบความเคลื่อนไหว ความเป็นไปเป็นระยะ ๆ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบความก้าวหน้าของงานของตนอยู่เสมอ การเสนอรายงานจำเป็นต้องมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐานมีการวิจัย การประเมินผล และมีการตรวจสอบเป็นระยะ ๆ เพื่อการปรับปรุงได้ทันทีหรือการปรับปรุงในอนาคต

7. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึงการจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การทำบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดยรอบคอบและรัดกุม ซึ่ง Sears (1950) ได้ประยุกต์ทฤษฎีการบริหารด้านธุรกิจและรัฐศาสตร์มาใช้ในการบริหาร

การศึกษา ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) และ Tead (1951) ได้มุ่งความสำคัญที่หน่วยงานย่อยในองค์การเป็นหลัก มีกระบวนการบริหารงานโดยสรุปสาระสำคัญของกิจกรรมเป็น 10 ประการ คือ

- 7.1 กำหนดความมุ่งประสงค์และจุดประสงค์ให้กระจ่างชัด
- 7.2 จัดทำโครงสร้างการบริหารงาน
- 7.3 กำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจให้บุคลากร
- 7.4 มอบหมายอำนาจ โดยอาศัยหลักการกระจายอำนาจ
- 7.5 ควบคุมการปฏิบัติงาน
- 7.6 รักษาปริมาณและคุณภาพของงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย
- 7.7 จัดให้มีคณะกรรมการต่าง ๆ เป็นตัวประสานงานในหน่วยงาน
- 7.8 บำรุงขวัญและกำลังใจ
- 7.9 ประเมินผลการปฏิบัติงาน และ
- 7.10 เตรียมวางแผนงานในอนาคต

หลักการและกระบวนการบริหารจัดการอาจจำแนกในรูปแบบที่แตกต่างจากกัน Henri Fayol (1949) จำแนกกระบวนการบริหารจัดการเป็น 5 หน้าที่ คือ 1) การวางแผนงาน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การบังคับบัญชา (Commanding) 4) การประสานงาน (Coordinating) และ 5) การควบคุม (Controlling)

นอกจากนี้ สมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา (American Association of School Administration, 1955) ได้กำหนดรูปแบบการบริหารงานไว้ดังนี้ คือ

1. การวางแผน (Planning) เป็นความพยายามที่จะให้การปฏิบัติงานตรงกับเป้าหมายที่ต้องการ จึงได้กำหนดงานที่จะต้องทำ วิธีที่จะทำและจุดมุ่งหมายของการทำงานแต่ละอย่างไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ
2. การแบ่งสรร (Allocation) มีการจัดแบ่งทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรที่มีไม่มนุษย์ให้เป็นสัดส่วนพอที่จะดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ
3. การเร้าใจ (Stimulation) เป็นการกระตุ้น เร้าใจและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ได้ผลดีทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ
4. การประสานงาน (Coordinating) เป็นการจัดให้มีการประสานงานระหว่างหัวหน้างานของหน่วยย่อยให้เกิดความเข้าใจกัน ประสานงานกันและจัดข้อขัดแย้งให้ลดลงหรือหมดไป และ
5. การประเมินผลงาน (Evaluation) เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ตลอดจนการดำเนินการเพื่อการแก้ไขปัญหา และการวางแผนในช่วงระยะเวลาข้างหน้า โดยมุ่งประเมินสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

Litchfield (1956) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารว่า เป็นวัฏจักรการบริหาร (Cyclical Nature) กล่าวคือ กระบวนการบริหารจะเป็นวงจรใหญ่ที่องค์การ ภายในวงจรใหญ่มีวงจรย่อย ๆ ที่เป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่เฉพาะอย่าง และหน้าที่อื่น ๆ กระบวนการ

บริหารดังกล่าวประกอบด้วย การตัดสินใจ การจัดโปรแกรม การติดต่อ การควบคุม และการประเมินค่า

Simon (1957) ได้ขยายแนวคิดการบริหารออกไปอีกโดยเน้นที่หน้าที่ของผู้บริหาร กระบวนการบริหารเป็นเรื่องของการตัดสินใจ (Decision-making) ที่จะมีผลเกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานของคนในองค์การเพื่อบรรลุผลความสำเร็จ โดยผู้บริหารต้องตัดสินใจในเรื่องต่อไปนี้ คือ 1) การระบุหน้าที่ของบุคคลให้ชัดเจนว่าขอบข่ายหน้าที่งานของบุคคลคืออะไร 2) การแบ่งอำนาจเพื่อกำหนดว่าบุคคลใดในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ที่มีอำนาจตัดสินใจให้แก่ปัจเจกบุคคล 3) การวางขอบเขตจำกัดในการให้บุคลากรจะเลือกทำอะไรตามความต้องการของตน และให้มีการประสานงานด้านกิจกรรมของบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน

Gregg (1957) ได้ให้รูปแบบการบริหารที่เน้นการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) การวางแผน 2) การกำหนดอำนาจหน้าที่ 3) การตัดสินใจสั่งการ 4) การเสนอรายงาน 5) การใช้อิทธิพล 6) การประสานงาน และ 7) การประเมินผลงาน

Mackenzie (1969) ได้เสนอกระบวนการจัดการ (The Management in 3-D) เป็นลักษณะ 3 มิติ กล่าวคือในองค์การหนึ่ง ๆ จะเริ่มต้นด้วยองค์ประกอบพื้นฐานสามประการ คือ 1) ความคิด (Ideas) 2) สิ่งของ (Things) และ 3) คน (People) ดังนั้น การจัดการองค์ประกอบพื้นฐานเหล่านี้ โดยประการแรก ผู้บริหารต้องมีโน้ตชั่น (Concept) หรือวิสัยทัศน์ คือ การวางแผนองค์การให้เจริญก้าวหน้า ประการที่ 2 ผู้บริหารจะต้องบริหาร (Administration) งานที่เป็นสิ่งของ (Things) วัสดุครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ และ ประการที่ 3 ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) สร้างแรงจูงใจให้คน (People) ในองค์การร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน

#### การประเมินการบริหารจัดการองค์การ

การประเมินการบริหารจัดการองค์การ โดยใช้องค์ประกอบทั้ง 7 ของ 7S Model หรือ 7s McKinsey ได้มีการพัฒนาในต้นทศวรรษ 1980 โดย Tom Peter และ Robert Waterman เป็นสองที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการทำงานเป็นที่ปรึกษาของ McKinsey & Company ได้นำเสนอแนวคิดการจัดแนวทางการศึกษาไว้ 7 ด้าน สำหรับตรวจสอบภายในองค์กรและจำเป็นที่จะต้องมีความใกล้ชิด ภายในองค์กรจึงจะประสบความสำเร็จ มีองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ดังนี้

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นมาเพื่อสร้างหรือคงไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรทราบสถานะปัจจุบันของธุรกิจ เพื่อช่วยกำหนดแผนที่จะช่วยให้บรรลุถึงพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรโดยไม่เดินหลงทาง

2. โครงสร้างองค์กร (Structure) คือรูปแบบหรือแนวทางที่องค์กรจัดสร้างขึ้น เพื่อบอกหน้าที่และลำดับชั้นของแต่ละส่วน โครงสร้างขององค์กรที่จะต้องมีความคล่องตัวในการบริหารงานและไม่ทำให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน อีกทั้งยังต้องส่งเสริมให้มีการทำงานประสานงานระหว่างหน่วยงานได้อย่างราบรื่น

3. ระบบการปฏิบัติงาน (System) คือกิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน



ประจำวันที่บุคลากรจะต้องทำให้ลุล่วงในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงานก็มีความสำคัญ องค์กรจะต้องมีการแบ่งหน้าที่ของระบบงานที่ชัดเจน อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบการผลิต ระบบการขาย ระบบการกระจายสินค้า เป็นต้น

4. บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต องค์กรที่ดีจะต้องมีบุคลากรที่เพียงพอต่อปริมาณงาน และมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถตรงกับงานที่ทำ

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก องค์กรที่ดีจะต้องมีการจ่ายงานให้บุคลากรตามความรู้และความสามารถ อีกทั้งองค์กรจะต้องเป็นตัวเร้าผลักดันและคอยสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถให้ดียิ่งขึ้นไป

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากร และผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ในการประเมินสมรรถนะขององค์กรถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความยั่งยืนในการพัฒนา เนื่องจากจะทำให้เราได้รู้สภาพความเป็นจริงว่าองค์กรของเรามีสมรรถนะอย่างไร อาจเปรียบได้กับการตรวจร่างกายของคนเพื่อที่จะทราบถึงความแข็งแรงและสมบูรณ์ และค้นหาโรคภัยต่าง ๆ ในกรณีองค์กรก็เช่นเดียวกัน การค้นพบจุดอ่อนก็เปรียบการค้นพบโรคที่จำเป็นต้องได้รับการเยียวยารักษาให้หายหรือทุเลาลงไป เพื่อพร้อมที่จะดำรงอยู่อย่างมั่นคงและสามารถไปสู่เป้าหมายที่ฝันไว้ให้ได้นั่นเอง

สรุป

การบริหารจัดการองค์การมีแนวคิดมาจากธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคม ซึ่งจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยจะต้องมีผู้นำกลุ่มและมีแนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย ซึ่งอาจเรียกว่าผู้บริหารและการบริหาร ตามลำดับ

ดังนั้น ที่ได้มีกลุ่มที่เน้นย่อมีการบริหาร และการบริหารจัดการ ยังรวมถึง การปกครอง (Government) การบริหารการพัฒนา การจัดการ และการพัฒนา (Development) การบริหารจิตสำนึกหรือการบริหารความรู้ฝังรู้ชอบ (Consciousness Administration) การบริหารคุณธรรม (Morality Administration) และการบริหารการเมือง (Politics Administration) ทุกคำที่กล่าวมานี้เฉพาะในภาครัฐ หมายถึงการดำเนินงาน การปฏิบัติงานแนวทาง (Guideline) วิธีการ (Method) ไต ๆ ที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการบริหารราชการ หรือปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทาง หรือการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม เช่น มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางเบื้องต้น (Primary Goal) คือ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ หรือช่วยเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติราชการให้เป็นไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม หรือมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุด (Ultimate Goal) คือ การพัฒนาประเทศชาติและประชาชนอยู่เย็นเป็นสุขอย่างยั่งยืน

Award (EQA) ซึ่งในประเทศไทยเรียกว่า TQA ดังกล่าวข้างต้น ขณะเดียวกัน กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น (2555) ได้ให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมสถานศึกษาในการก้าวสู่ความเป็นเลิศ เห็นได้จากการกำหนดแนวนโยบายการศึกษาท้องถิ่น (พ.ศ. 2545-2559) การกำหนดแผนพัฒนาการศึกษาระยะสั้น สามปี (พ.ศ. 2555-2557) และแผนการปฏิรูปการศึกษาท้องถิ่น ระยะยาว 10 ปี (พ.ศ.2555-2564) ล้วนแล้วแต่เป็นการเสริมสร้างศักยภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และมีความเป็นเลิศของมาตรฐานคุณภาพด้านผู้เรียน สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ของกระทรวงศึกษาธิการ ตลอดจนสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้จัดตั้งโครงการคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถานศึกษาในสังกัดที่มีการบริหารจัดการดีเด่นในปีงบประมาณ 2553-2554 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2554) สอดคล้องกับ ธีระ รุญเจริญ (2554) ที่ให้ความเห็นว่าการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีโอกาสก้าวสู่ความมีประสิทธิภาพสูงได้ ด้วยความเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความเป็นมืออาชีพของบุคลากร ภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ การบริหารจัดการศึกษาตามที่ออกแบบไว้ การยึดใช้ธรรมาภิบาลในการบริหาร การสร้างและพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การระดมทรัพยากรและการลงทุน เพื่อการศึกษา การดำเนินการตามแผนนโยบาย และยุทธศาสตร์ ที่กฎหมายและแผนพัฒนาต่าง ๆ กำหนดไว้ และการมีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่ายขณะที่มีปัจจัยความสำเร็จทั้งปัจจัยภายในเทศบาล สถานศึกษา และปัจจัยภายนอก เช่น การตรวจสอบจากเทศบาลและประชาชน ผู้บริหารเข้มแข็ง การให้ความสำคัญกับการศึกษาและการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารเทศบาล การได้รับงบประมาณสนับสนุนแบบเงินอุดหนุนเป็นรายก้อน ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนให้เข้าไปในวิถีชีวิตและวัฒนธรรม ของชุมชน และมีความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล

โครงสร้าง (Structure) ได้แก่ การจัดโครงสร้างของสถานศึกษาให้สนับสนุนพันธกิจและเป้าหมายสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา จัดกลุ่มหรือแผนกเพียงพอ การจัดวางอำนาจหน้าที่ให้เอื้อต่อการทำงานวางกระบวนการเหมาะสมชัดเจน การประสานงานระหว่างกัน

การบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา ยึดหลักการ แนวคิดและทฤษฎีดังต่อไปนี้

### 1. การจัดการศึกษาที่ยึดหลักว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยมีจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย และจิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม ซึ่งมีกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งปลูกจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครอง ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและความรู้สากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่เรียนรู้ด้วยตนเอง และหมวด 4 มาตรา 22 กำหนดว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติ และเต็มตามศักยภาพ

### 2. การพัฒนาโรงเรียนทั้งโรงเรียน

การพัฒนาโรงเรียนทั้งโรงเรียนนั้นมุ่งเน้นให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ (Full Participation) เป็นการพัฒนาไปพร้อม ๆ กันอย่างเป็นระบบ โดยมีการดำเนินการอย่างครอบคลุมในทุกองค์ประกอบของโรงเรียน อาศัยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ทุกฝ่าย การพัฒนาทั้งโรงเรียนมีขั้นตอนการดำเนินการ 6 ขั้นตอน (นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช, 2545; อ้างถึงใน ทิศนา ขมณี และภาชิต ประมวลศิลป์ชัย, 2547) ดังนี้

1. ขั้นสำรวจ (E-explore)
2. ขั้นสนทนา แลกเปลี่ยนความคิด (C-converse)
3. ขั้นการวางแผน (P-plan)
4. ขั้นลงมือปฏิบัติตามแผน (I-implement)
5. ขั้นประเมินผลการดำเนินงาน (E-evaluation)
6. ขั้นการปรับปรุงแผนงาน (R-revision)

การพัฒนาทั้งโรงเรียน มีลักษณะสำคัญดังนี้

1. การบูรณาการเข้าสู่ระบบงาน (Built-in) เป็นการนำเรื่องที่ต้องการนำเข้าสู่ระบบโรงเรียนให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบงาน และภาระงานที่ทำอยู่ปกติ
2. การจัดให้ครบวงจร (Complete Cycle) โดยนำเรื่องที่ต้องการเข้าไปในขั้นตอนต่าง ๆ ของระบบและภาระงาน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงานและการประเมินผล
3. การพัฒนาให้ครอบคลุมทุกส่วนของระบบโรงเรียน (Total Development) โดยให้เรื่องที่ต้องการพัฒนา เป็นส่วนหนึ่งของทุกองค์ประกอบของโรงเรียน
4. การกำหนดปัจจัยพื้นฐาน (Basic Requirement) ที่เอื้อต่อการพัฒนา เพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการทำกิจกรรมของเรื่องที่ต้องการ เช่น ระบบงาน กระบวนการทำงาน บุคลากร และโครงสร้างของโรงเรียนทางกายภาพ เป็นต้น
5. ส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง (Self Development) โดยให้ฝ่ายต่าง ๆ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องประเมินตนเองเกี่ยวกับการดำเนินงาน และพัฒนาตนเองในเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาอย่างต่อเนื่องดังกล่าว สอดคล้องกับกระบวนการพัฒนางานจรคุณภาพของ

Deming (Deming Cycle) คือ เป็นการบริหารอย่างมีระบบ ตามกระบวนการคุณภาพ PDCA ที่มีการวางแผน (Plan) ลงมือปฏิบัติ (Do) ตรวจสอบประเมินผล (Check) และกำหนดมาตรฐาน และปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Act)

6. การมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ (full participation) โดยให้ทุกฝ่ายทุกคนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของเรื่องนั้นบนพื้นฐานของความเข้าใจ การยอมรับ และตระหนักในความสำคัญ การจัดการในลักษณะดังกล่าว ต้องครอบคลุมถึงการปฏิบัติงานที่เป็นองค์ประกอบหลักของงานในโรงเรียน คือ การบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมในโรงเรียน และกิจกรรมที่ทำร่วมกับชุมชน

3. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาส่วนกลาง ไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอิสระ และมีความคล่องตัวในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกันบริหารสถานศึกษา ให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543; อ่างถึงโน ธเนศ ขำเกิด, 2545)

หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (ธเนศ ขำเกิด, 2545; ถวิล มาตรการเยี่ยม, 2544) มีดังนี้

1. การกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษามากที่สุด โดยมีความเชื่อว่า โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก เป็นการบริหารแนวราบมากกว่าแนวตั้ง ตามทฤษฎีของ Y แมคเกรเกอร์ ที่มองคน ในแง่ดี เห็นว่าธรรมชาติของคนชอบทำงาน มีความรับผิดชอบและใฝ่ดี จึงมอบอำนาจความไว้วางใจ ให้บริหารด้วยตนเอง การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีความยุ่งยาก และเพิ่มปัญหามากขึ้นตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการกระจายอำนาจให้โรงเรียน จะทำให้สมาชิกในโรงเรียน มีส่วนร่วม โรงเรียนมีพลังอำนาจ และมีความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเองให้ มีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. การมีส่วนร่วมและร่วมคิดร่วมทำ (Participation and Collaboration) คือการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน เพราะการที่บุคคลมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น

3. การบริหารตนเอง (Self-Managing) โดยโรงเรียนจะมีอิสระในการบริหารจัดการ คิดเอง ทำเอง แก้ปัญหาเอง โดยมีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ทำได้หลายวิธี ซึ่งหน่วยงานกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมาย แล้วมอบความไว้วางใจให้หน่วยปฏิบัติ สถานศึกษาสามารถบริหารด้วยตนเองได้หลากหลายแนวทาง ด้วยวิธีการที่

แตกต่างกัน ตามความพร้อมและสถานการณ์ของแต่ละโรงเรียน ที่เรียกว่าเอกภาพในนโยบาย แต่หลากหลายในวิธีปฏิบัติ

4. การตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) เป็นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ยึดหลักว่าส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีหน่วยงานที่ตรวจสอบคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานและนโยบายของชาติ

#### 4. การยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

เป็นการบริหารจัดการที่ดี ยึดหลักคุณธรรม โปร่งใส สนองประโยชน์ต่อองค์กร ชุมชน และประเทศชาติเป็นที่ตั้ง รวมทั้งหลักการสร้างอุปนิสัยเรื่อง Think Win-Win ที่มีข้อตกลงแบบ ชนะ-ชนะ ที่ต้องเกื้อกูลกันอย่างจริงจัง ทุกคนได้ประโยชน์ ไม่ทำให้ใครเสียหาย

หลักการริเริ่ม (Principle of Human Initiative) ความหลากหลายและความซับซ้อนของกิจกรรมการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยการริเริ่ม และความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกในโรงเรียน ในการปฏิบัติหน้าที่และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

หลักดุลยภาพ (Principle of Equilibrator) มีวิธีการหรือแนวทางหลากหลายที่จะนำมาใช้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา การยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นเรื่องสำคัญ โรงเรียนมีความชอบธรรมเต็มที่ที่จะขับเคลื่อน พัฒนา และดำเนินงานด้วยยุทธศาสตร์ของตนเองใน การจัดการเรียนการสอน บริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นพลังสร้างคุณภาพการศึกษาและพัฒนาโรงเรียน

#### 5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

ปัจจุบันโลกเปลี่ยนผ่าน (Transformation) จากเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (Industrial Economy) มาสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ทรัพยากรมนุษย์ที่มีการศึกษาและทักษะ จะเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าที่สุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวกลางในการสร้างและการกระจายความรู้ไปสู่การพัฒนา (วชิราพร อัจฉริยโกศล และคณะ, 2550)

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2554) ให้ความเห็นว่า สิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายคือ “การบริหารคน” เพราะคนเป็นผู้จัดการงานต่าง ๆ ทำให้การบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร สอดคล้องกับ Ulrich & Brockbank (2005) ที่ว่าองค์กรต้องพัฒนาให้พนักงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายงานที่องค์กรมอบหมายเป็นการสร้างคุณค่าแก่บุคลากร (Human Value) ให้เป็นสินทรัพย์ขององค์กรและถือเป็นหลักการสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาทุกคนทุกระดับ

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) หมายถึง บุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้น องค์กรจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (ธงชัย สันติวงษ์, 2550; สมชาย หิรัญกิตติ, 2542) โดยมีปัจจัยที่เอื้อให้การบริหารโดยใช้สถานศึกษา

เป็นฐาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จ (Wohlsteetr & Mahrman, 1993) ดังนี้ 1) การกระจายอำนาจ 2) เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารโดยองค์คณะบุคคล 3) มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะการบริหาร 4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการศึกษา 5) ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถ และมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม 6) การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 7) มีการให้รางวัลสำหรับความสำเร็จในการบริหารและจัดการศึกษา

สรุป การบริหารจัดการศึกษา จะประกอบด้วย การวางแผน (Planning) เป็นการตัดสินใจเลือกวิธีการที่จะทำให้ได้ผลตามต้องการในอนาคต การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการจัดสรรทรัพยากรและการเตรียมกิจกรรมที่มอบหมายให้คนหรือกลุ่มคนดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ การนำ (Leading) เป็นกระบวนการในการกระตุ้นส่งเสริมคนให้ทำงาน เพื่อบรรลุผลตามแผนงานที่กำหนดไว้ และการควบคุม (Controlling) กระบวนการในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบเป้าหมายหรือมาตรฐาน และแก้ไขให้ได้ตามเป้าหมาย

ดังนั้น การบริหารจัดการศึกษา สามารถที่จะยึดทฤษฎีองค์การสำหรับสถานศึกษา ซึ่งเป็นทฤษฎีองค์การเชิงรูปแบบ 5 รูปแบบ ของ Richard H. Hall (1996) รูปแบบที่จะนำมาประยุกต์ใช้พัฒนาสถานศึกษาได้ดี เป็นทฤษฎีองค์การที่มี 2 รูปแบบ ประกอบด้วย 5 รูปแบบย่อย ได้แก่

### 1. รูปแบบทรัพยากรเชิงระบบ มี 2 รูปแบบย่อย คือ

1.1 รูปแบบนิเวศวิทยาประชากร (Population Ecology) เป็นรูปแบบขององค์การที่มีความพยายามหาขอบเขตของความต้อการและทรัพยากรเฉพาะตามสภาพแวดล้อมเพื่อทำให้องค์การอยู่รอด รูปแบบนี้มีองค์ประกอบ คือ เทคโนโลยีโครงสร้าง ผลิตผล และเจ้าหน้าที่ โดยไม่ให้ความสำคัญกับอำนาจ ความขัดแย้ง และชนชั้นทางสังคม นักทฤษฎีกลุ่มนิเวศวิทยาประชากรนี้ ให้ความสำคัญกับรูปแบบขององค์การมากกว่าความเป็นองค์กร

1.2 รูปแบบการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependence) เป็นรูปแบบองค์การเชิงเศรษฐกิจ การเมือง อำนาจการตัดสินใจขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในขององค์การ ซึ่งจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับทรัพยากรนั้นมี ความต้อการจำเป็นมากน้อยเพียงใดและทรัพยากรนั้นอยู่ในลักษณะอำนาจผูกขาดหรือไม่ เช่น วัตถุดิบ เงิน บุคลากร หรือบริการ การพึ่งพาเป็นการกระทำเพื่อการอยู่รอด เพื่อการเติบโตโดยอาศัยสภาพแวดล้อม

### 2. รูปแบบที่มุ่งเน้นเป้าหมายการกระทำ (The Goal Model) มี 3 รูปแบบ ได้แก่

2.1 รูปแบบเชิงสถานการณ์และเหตุผล (Rational Contingency Model) รูปแบบนี้จะยึด เป้าหมายขององค์การเป็นฐาน เพราะเป้าหมายคือพื้นฐานของเหตุผลที่มีความสำคัญในการนำองค์การไปสู่ทิศทางที่กำหนด มีความคาดหวังต้อการที่แตกต่างกัน โดยมีความสอดคล้องกันระหว่างประสิทธิภาพขององค์การ หรือระหว่างสมาชิกขององค์การด้วยกัน เป็นระหว่างส่วนแบ่งการตลาด กับความพึงพอใจของลูกค้า การวิจัยกับการพัฒนาการสอนกับการวิจัย หรือ การดูแลคนไข้กับการวิจัยด้านการแพทย์ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ พัฒนามาจากความคิดที่ว่า องค์การเหมาะสมที่สุด ควรจะเป็นองค์การที่มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับ สิ่งแวดล้อมและสภาพความเป็นจริงขององค์การ ตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของ

มนุษย์ (Humanistic Environment) โดยมีธรรมชาติ (Natural) เป็นตัวแปรและเป็นปัจจัยสำคัญ ในการกำหนด รูปแบบ กฎเกณฑ์ และระเบียบแบบแผน

2.2 รูปแบบแลกเปลี่ยนต้นทุน (Transaction-cost Model) เป็นการใช้นโยบายเชิงเศรษฐศาสตร์ โดยมีฐานคิดในเรื่องของเหตุผลและการแสวงหาโอกาสขององค์กร ทาวิธลดต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงสินค้าและบริการ รวมทั้งทรัพยากร แรงงาน ต้องมีการควบคุม ตรวจสอบ

2.3 รูปแบบสถาบัน (Institution Model) องค์กรต้องได้รับการยอมรับทางสังคม นำเทคนิคการบริหารมาใช้เนื่องจากมีการพิจารณาว่าทฤษฎีสถาบันเน้นเฉพาะการสร้างความ เป็นสถาบัน (Institutionalization) เป็นอนุรักษ์นิยมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

จาก 5 รูปแบบที่กล่าวมา รูปแบบที่เหมาะสมสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาได้ดี คือ 1) รูปแบบนิเวศวิทยาประชากร ซึ่งเป็นการพึ่งพาทรัพยากร เป็นรูปแบบเชิงเศรษฐกิจการเมือง ซึ่งให้อำนาจในการตัดสินใจขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในองค์กรซึ่งจะมากจะน้อยขึ้นอยู่กับทรัพยากรที่มีอยู่ มีความต้องการจำเป็นมากน้อยเพียงใดโดยให้ความสำคัญกับ วัตถุดิบ เงิน บุคลากร และการบริหารจัดการ หมายความว่าทุกองค์ประกอบในองค์กรต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน เพื่อความอยู่รอดขององค์กร มีความสัมพันธ์กัน ให้อำนาจในการตัดสินใจในการกำหนดทางเลือก โดยคำนึงถึงการรับรู้ การตีความ และการประเมินค่าโรงเรียนหรือสถานศึกษา ส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานหรือองค์กรของทางราชการ จึงมีการสืบสานรักษาข้อปฏิบัติส่งต่อจากอดีตสู่ปัจจุบันทั้งด้านนโยบาย บทบาทหน้าที่ ของบุคลากร เช่นครูบรรจุใหม่ต้องได้รับการปฐมนิเทศ ได้รับการถ่ายทอดวัฒนธรรมในการทำงานจากผู้มีประสบการณ์ ถือเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่น หรือแม้แต่ผู้นำก็ถูกส่งต่อรุ่นต่อรุ่นเช่นกัน หาก เรามีรูปแบบการบริหารจัดการ องค์กรตามรูปแบบนิเวศวิทยาประชากร ซึ่งเป็นการพึ่งพาทรัพยากร ก็จะทำให้ สถานศึกษา ผู้บริหาร บุคลากร ชุมชน ทรัพยากร สิ่งแวดล้อม สามารถอยู่ร่วมกันพึ่งพาอาศัยกัน ร่วมมือกัน พัฒนาสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลต่อการศึกษาของชาติต่อไป 2) รูปแบบเชิงสถานการณ์ ถือเป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่มีความเหมาะสมและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาได้ดี เพราะหากองค์กรมีเป้าหมายในการพัฒนาที่ชัดเจนบนพื้นฐานของ ความมีเหตุผลเป็นสำคัญ จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ทิศทางที่กำหนดได้

ดังนั้น สถานศึกษาถือเป็นองค์กรที่มีบุคคลหลายฝ่ายทั้งผู้บริหาร ครู นักเรียน เจ้าหน้าที่ บุคลากรทางการศึกษา ชุมชนและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความคาดหวังต่อองค์กรที่แตกต่างกัน แต่ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพของสถานศึกษา ความพึงพอใจของผู้รับบริการอื่น ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และประเทศชาติ เพราะนักเรียนมีความคาดหวังได้รับความรู้ ประสบการณ์ที่ดี ๆ จากสถานศึกษา พ่อแม่ ผู้ปกครองคาดหวังให้บุตรหลานของตนเป็นคนดีมีความรู้ อยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข ส่วนชุมชนก็คาดหวังจะได้ สมาชิกที่เป็นคนดีมีความรู้ มีจิตสาธารณะมาช่วยพัฒนาท้องถิ่น และประเทศชาติก็คาดหวังจะได้ผลิตที่มีคุณภาพ สนองนโยบาย เช่น เป็นคนดี มีความรู้ อยู่เป็นสุข มีจิตสาธารณะ กล่าวโดยสรุป หากนำรูปแบบ องค์กรทั้ง 2 รูปแบบดังกล่าวข้างต้นมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม จะทำให้สถานศึกษาสามารถ พัฒนาได้อย่างเต็มศักยภาพ เกิดประสิทธิภาพได้ผลผลิตภาพอย่างสมดุล

## สรุป

การบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อยกระดับเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ต้องบริหารจัดการภายใต้กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติตามโครงสร้างการบริหารที่กำหนดจากส่วนกลาง แต่สถานศึกษาสามารถนำแนวนโยบายมาหาวิธีการปฏิบัติที่หลากหลาย โดยอาศัยเทคนิควิธีการทางบริหารจัดการ และแนวคิดทฤษฎีทั้งการบริหารจัดการองค์กร และการมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทั้ง 8 ด้าน โดยนำวิธีการบริหารจัดการโรงเรียน โดยใช้วงจรคุณภาพพัฒนา PDCA ซึ่งวิธีการบริหารจัดการงานทั้ง 4 ฝ่าย โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้น จะสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษา ทำให้ผู้เรียนสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข โดยยึดหลักการเป็นคนดี คนเก่ง และมีปัญหาในการแก้ปัญหา การบริหารจัดการองค์กรที่ดี มีกระบวนการที่เหมาะสมจะทำให้สถานศึกษาได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ ออกสู่สังคมอย่างมีมาตรฐาน มุ่งสู่ความเป็นพลโลกอย่างยั่งยืน

## 6. หลักการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (PDCA)

การบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ (PDAC) ตามแนวคิดของเดมมิง ปัจจุบันจัดเป็นกระบวนการสากลที่ทุกคนทราบกันดี และถือเป็นเครื่องมือการบริหารที่จัดเป็นแกนร่วมของการบริหารที่หลากหลายบนพื้นฐานเดียวกัน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดของเดมมิงและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ได้กล่าวถึงวงจรคุณภาพ (PDCA) ไว้ ดังนี้

เดมมิง (Deming in Mycoted, 2004) กล่าวว่า การจัดการอย่างมีคุณภาพเป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพขึ้น โดยหลักการที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ (PDCA) หรือวงจรเดมมิง ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

Plan คือ กำหนดสาเหตุของปัญหา จากนั้นวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือทดสอบเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น

Do คือ การปฏิบัติตามแผนหรือทดลองปฏิบัติเป็นการนำร่องในส่วนย่อย

Check คือ ตรวจสอบเพื่อทราบว่าบรรลุผลตามแผนหรือหากมีสิ่งใดที่ทำให้ผิดพลาดหรือได้เรียนรู้อะไรมาแล้วบ้าง

Act คือ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง หากบรรลุผลเป็นที่น่าพอใจหรือหากผลการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผน ให้ทำซ้ำวงจรโดยใช้การเรียนรู้จากการกระทำในวงจรที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว แม้ว่าวงจรคุณภาพจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องแต่สามารถเริ่มต้นจากขั้นตอนใดก็ได้ขึ้นอยู่กับปัญหาและขั้นตอนการทำงานหรือจะเริ่มจากการตรวจสอบสภาพความต้องการเปรียบเทียบกับสภาพที่เป็นจริงจะทำให้ได้ข้อสรุปว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนไปตามเป้าหมายที่วาง

วงจรคุณภาพกับการประยุกต์ใช้เพื่อบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

ในช่วงของการปฏิรูปการศึกษา นวัตกรรมในการบริหารงานเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จเรื่องหนึ่งที่มีการนำเสนอมาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเป็นอย่างดีก็คือ กระบวนการบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ (PDCA) เนื่องจากวงจรคุณภาพเป็นทั้งปรัชญา นวัตกรรมและเป็นต้นธารภูมิปัญญา หรือเป็น



ศาสตร์ใหญ่ของวงจรกิจการบริหารในปัจจุบัน ทั้งนี้ เพราะเครื่องมือการบริหารที่มีนัยร้อย พัน หรือ หมื่นรูปแบบนั้นล้วนแต่มีแกนร่วมที่สำคัญบนพื้นฐานเดียวกัน นั่นคือ วงจรคุณภาพ (PDCA) (ถวัลย์ มาศจรัส, 2546) ทั้งนี้ ผู้วิจัยจึงศึกษาค้นคว้าหน่วยงานทางการศึกษาและนักการศึกษาที่ได้กล่าวถึงการนำวงจรคุณภาพ (PDCA) มาประยุกต์ใช้เพื่อบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2557) ได้นำเสนอการจัดการศึกษา ไม่ว่าจะในระบบใหญ่ของประเทศหรือในระดับย่อยลงมา คุณภาพการศึกษาจะเกิดหรือมีขึ้นได้ ต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดี เพื่อนำไปสู่ผลผลิตหรือผลงานที่ตรงตามข้อกำหนด ความต้องการหรือความพึงพอใจ ความประทับใจ ความมั่นใจของผู้รับบริการทางการศึกษา เช่น ในการจัดการศึกษาระดับสถานศึกษา ย่อมมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะต่าง ๆ ครบถ้วนตามความคาดหวังของหลักสูตรแต่ละระดับการศึกษา สอดคล้องกับความต้องการและความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครองและสังคม ซึ่งการดำเนินการหรือจัดการเพื่อให้ได้ผลดังกล่าว เป็นเรื่องของการบริหารระบบการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการนำปัจจัยป้อนผ่านกระบวนการแล้วได้ผลผลิต ซึ่งจะได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก จึงเรียกได้ว่าเป็นการบริหารระบบคุณภาพ

การบริหารระบบคุณภาพขององค์กรทางการศึกษาที่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยเสมอมา โดยอาศัยแนวคิดและหลักการของการพัฒนาองค์กรโดยทั่วไป เช่น แนวคิดการบริหารคุณภาพหรือวงจรคุณภาพ (PDCA) ที่เน้นขั้นตอนการทำงาน 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

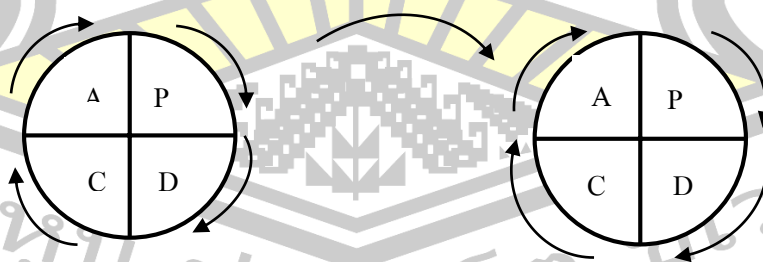
ขั้นที่ 1 การวางแผน (Plan-P)

ขั้นที่ 2 การปฏิบัติตามแผน (Do-D)

ขั้นที่ 3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Check-C)

ขั้นที่ 4 การแก้ไขปัญหา (Act-A)

ซึ่งขั้นตอนทั้ง 4 นั้น ต้องปฏิบัติต่อเนื่องไปไม่สิ้นสุด เป็นเหมือนวงจรที่มีลักษณะ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 การบริหารคุณภาพวงจรเดมมิ่ง  
ทิม่า (กรมวิชาการ, 2540)

P = กำหนดแผน

D = ทำตามแผนที่กำหนด

A = หากบรรลุแผนให้รักษามาตรฐานไว้

P = วางแผนใหม่ ตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้น

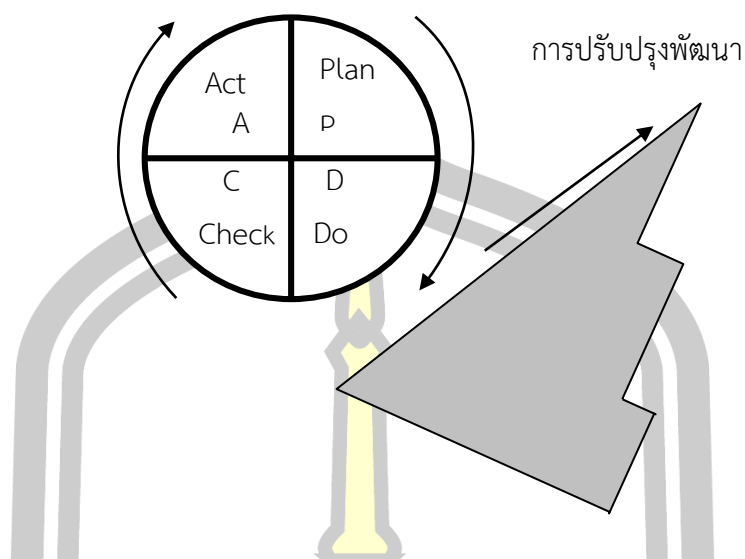
C = ตรวจสอบผลกับแผน                      D = ทำตามแผนที่กำหนด  
 A = หากไม่บรรลุแผนให้ทำ                C = ตรวจสอบผลกับแผน

สาเหตุและวางแผนแก้ไขใหม่ A = หากไม่บรรลุแผนให้วางแผนแก้ไขใหม่  
 การบริหารระบบคุณภาพตามแนวคิดข้างต้น คือการทำงานที่เป็นระบบ มีเป้าหมายชัดเจน มีการดำเนินการหรือปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบประเมินผล และมีการปรับปรุงแก้ไข เป็นวงจรต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่คาดหวังและเพื่อแสวงหาสภาพที่ดีกว่า ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสามารถอาศัยแนวคิดการบริหารระบบคุณภาพมาประสมประสานและเลือกสรรกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการหรือกิจกรรมที่เหมาะสมกับนโยบายและเป้าหมายของการจัดการศึกษาของชาติ และความเหมาะสมกับสถานศึกษา ตลอดจนสภาพและความต้องการของสังคม สมคิด พรหมจ้อย และสุพักตร์ พิบูลย์ (2544) กล่าวว่า การบริหารงานเป็นกระบวนการดำเนินงานให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการประกอบด้วยการทำงาน 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) การลงมือปฏิบัติ (Do or Implementation) และการตรวจสอบผลปฏิบัติงานหรือประเมิน (Check or Evaluation) และการปรับปรุงแก้ไขการทำงาน (Act or Adjust) เรียกอ่อ ๆ ว่า วงจรการบริหารงานแบบวงจรคุณภาพ (PDCA) แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของวงจรการดำเนินงานว่าเริ่มจากการวางแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากนั้นจึงนำแผนไปปฏิบัติในระหว่างที่ปฏิบัติตามแผนจำเป็นต้องมีการตรวจสอบ ประเมินผลอยู่ตลอดเวลาว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง หากพบปัญหาควรปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะเห็นได้ว่าการบริหารงานที่เป็นระบบ การประเมินผลภายใน จะเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน ซึ่งการประเมินผลการดำเนินงานเข้ามามีส่วนช่วยในการทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบผลการดำเนินงาน จุดเด่น จุดด้อย ของการปฏิบัติงานรวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องมีความจำเป็นในการที่จะต้องมีความรู้และความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติของตนเอง เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กรมวิชาการ (2540) กล่าวว่า วงจรคุณภาพเป็นกระบวนการหนึ่ง ซึ่งนิยมนำมาใช้

ในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่แสดงการทำงานที่สมบูรณ์เป็นระบบดังภาพประกอบ 5

พหุ ประสิทธิภาพ



ภาพประกอบ 5 วงจรการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง  
ทิม่า (กรมวิชาการ, 2540)

การดำเนินการโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA : Plan Do Check Act) เริ่มจากกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานของสถานศึกษา แล้ววางแผน (P) เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด จากนั้นจึงดำเนินการตามแผน (D) ในขณะที่ดำเนินการก็ทำการตรวจสอบ (C) ว่าดำเนินการไปแล้วนำไปสู่เป้าหมายหรือไม่เพียงใด แล้วนำผลการตรวจสอบมาใช้แก้ไข ปรับปรุง (A) แล้ววางแผนให้การดำเนินงานในข้อต่อไปดีขึ้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะต้องทำให้เป็นวงจรตลอดเวลา เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพต่อไป

### องค์การสมรรถนะสูง

1. ความหมายขององค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization)  
Schermerhorn Hunt และ Osborn (2003) ได้ให้ความหมายขององค์การที่มีสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์การที่มีการออกแบบเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีที่สุด และเกิดผลดีแก่องค์การแบบยั่งยืน โดยจะต้องมีการพัฒนาด้านสติปัญญา ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้้องค์การมีสมรรถนะสูง การมุ่งความสำคัญที่ทรัพย์สินทางปัญญา (Emphasis on Intellectual Capital) ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capital) คือผลรวมของความรู้ความชำนาญและพลังงานที่เกิดจากสมาชิกในองค์การภายใต้เทคโนโลยีระดับสูงพนักงานจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ องค์การที่มีสมรรถนะสูงจะต้องมีขั้นตอนการทำงานเพื่อสร้างทีมงานที่สำคัญ นโยบายทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการยืดหยุ่นได้ ทักษะ ความรู้และแรงจูงใจ ขณะเดียวกันก็มุ่งความสำคัญในการสอนงาน การประสมประสานของงาน การสร้างทีมงาน การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดทีมงานที่ดีที่สุด และการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า

Buytendijk (2006) ได้ให้ความหมายขององค์การที่มีสมรรถนะสูงว่า หมายถึง องค์การที่สามารถเข้าใจและเข้าถึงตลาดก่อนองค์การอื่น สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และสามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ ได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การได้ดี

Blanchard (2007) ให้ความหมายขององค์การที่มีสมรรถนะสูงว่า หมายถึง เป็น องค์การที่มุ่งมั่นต่อความสำเร็จและความเป็นเลิศ สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีผล ประโยชน์ที่ดียั่งยืนในระยะยาว มุ่งสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและพนักงาน

Carew และคณะ (2007) ให้ความหมายขององค์การที่มีสมรรถนะสูงว่า หมายถึง องค์การที่มีความสำเร็จในการดำเนินงานติดต่อกันเป็นเวลานาน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ บุคลากรมีความพึงพอใจในระดับสูง และมีพันธสัญญาที่จะไปสู่ความสำเร็จ

Vitalo (2009; อ้างถึงใน อัญชญา พาณิช, 2550) ได้ให้ความหมายขององค์การที่มี สมรรถนะสูงว่า หมายถึง องค์การที่มีความสามารถในการผลิตผลลัพธ์ ที่ตอบสนองความต้องการ สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน (ได้แก่ ลูกค้า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พนักงาน ชุมชนและผู้ประกอบการ) และได้พัฒนาคำจำกัดความเพิ่มเติมความหมายในส่วนรายละเอียด “การจัดลำดับผลลัพธ์ของการ ประกอบการภายนอก” (Extraordinary Results) องค์การที่มีสมรรถนะสูงเป็นสัญลักษณ์ที่ องค์การไม่กี่แห่ง ซึ่งมีความรับผิดชอบต่อความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระทบต่อ อุตสาหกรรม ตลาด และภาคส่วนแต่ละแห่ง การจัดลำดับผลลัพธ์ของการประกอบการโดย ภายนอกยังหมายความรวมถึง การให้บริการแก่ลูกค้าและเพิ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง องค์การที่มี สมรรถนะสูงถูกกล่าวขานเพื่อเติมเต็มสังคมและอุตสาหกรรมโดยกลายเป็นตัวแทนและรูปแบบของ นวัตกรรมโครงสร้าง และเป็นสถานที่ที่ซึ่งบุคคลสามารถเรียนรู้ (Learn)

De Wall (2007) ได้ให้ความหมายขององค์การสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์การที่ประสบ ความสำเร็จทางการเงินในระยะยาวเมื่อเทียบกับองค์การอื่น มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับ สิ่งแวดล้อมและมีความสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับการ ดำเนินงานในระยะยาวในลักษณะบูรณาการโครงสร้างในการจัดการให้สอดคล้องด้วยการปรับปรุง และพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์การอย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญกับคนในองค์การอย่าง สิ้นทรัพย์อย่างแท้จริง

Holbeche (2005) ได้นิยามความหมายขององค์การสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์การที่มีขีด ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่มีระบบบังคับบัญชาที่เข้มงวด แต่มุ่งกระตุ้นให้คนในองค์การรักษาความเป็นองค์การอย่าง ยั่งยืน โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยให้ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใน องค์การ

Epstein (2004) กล่าวว่า HPO คือองค์การที่ประสบความสำเร็จทางการเงิน พนักงานและลูกค้ามีความพึงพอใจ มีความคิดริเริ่มในระดับบุคคลสูง มีผลผลิต นวัตกรรม การ วัตถุประสงค์ปฏิบัติงาน ระบบการให้รางวัล และมีภาวะองค์การที่เข้มแข็ง

Brokaw และ Mullins (2006) ได้กล่าวถึง HPO ในภาครัฐว่าเป็นสิ่งที่สามารถ ผลักดันองค์การไปสู่ภารกิจ วิสัยทัศน์ที่กำหนด และสะท้อนความสามารถในการบริหารการ

เปลี่ยนแปลง สร้างพลังและเสริมสร้างความต้องการไปสู่เป้าหมาย มีความต่อเนื่องในการยกระดับความคาดหวัง เน้นที่ผลลัพธ์มากกว่ากิจกรรม

Vecchio และ Appelbaum (1995) กล่าวว่า องค์กรแบบ HPO จะให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา องค์กรจะบรรลุมีผลการปฏิบัติงานสูงอย่างยั่งยืนได้ พนักงานและผู้บริหารต้องทำงานร่วมกัน มีความผูกพันกัน มีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน มีการเลื่อนไหลของข้อมูลในองค์กร และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

การปีเตอร์เลียมแห่งประเทศไทย จำกัด มหาชน (ปตท.) ได้นิยามคำว่าสมรรถนะสูงว่าหมายถึง องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถเด่นชัด ในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศเพื่อสร้างและธำรงไว้ความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า (พสุ เดชะรินทร์, 2549)

กระทรวงพลังงาน (2550) ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสถานะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มากกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ

นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2551) ได้ให้ความหมายของ HPO ว่า เป็นองค์กรที่พนักงาน มีความรู้ความสามารถผูกพันกับองค์กรอย่างมั่นคงและเหนียวแน่น สามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี โครงสร้างและรูปแบบการทำงานมีประสิทธิภาพทำให้เกิดผลผลิตคุณภาพสูง

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ได้ให้ความหมายของ HPO ว่าเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน มีกระบวนการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้และธำรงรักษาให้ผูกพันกับองค์กร มีโครงสร้างองค์กรยืดหยุ่นคล่องตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีกระบวนการทำงานเทคโนโลยีและบุคลากรที่ยึดโยงสอดประสานกันเป็นอย่างดี

ธงชัย สมบูรณ์ (2551) ให้ความหมายของ HPO ไว้ว่าเป็นองค์กรที่รอบรู้ (Well Rounded Organization) มีแผนรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่จะมากกระทบการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง กล้าที่จะนำฐานของ Risk Management มาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเวลา และคุณภาพผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับและตั้งอยู่บนคติที่ว่า 1) เป็นเรื่องของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) เก่งกาจในเรื่องของการตัดสินใจที่รวดเร็ว มีการใช้กระบวนการบริหารจัดการที่ทันสมัย 2) ต้องมีขีดความสามารถที่เหนือกว่าผู้อื่น (Beyond Normal Competency) สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ดีกว่า และสามารถจะใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่อยู่ให้ได้อย่างคุ้มค่า 3) เป็นหัวใจคือบุคลากร รู้จักใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Asset) และใช้แนวคิดที่สามารถใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศและคนเหมือนกับสินทรัพย์อื่น ๆ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่าด้วยการออกแบบขององค์กรให้สามารถนำสมรรถนะที่ดีที่สุดของบุคลากร เพื่อสร้างความร่วมมือไปในทิศทางสู่ความสำเร็จในการดำเนินการ สามารถสร้างผลประกอบการที่มีประสิทธิภาพสูง ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนสร้างความพอใจแก่บุคลากรอย่างยั่งยืน

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง

### 2.1 แนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ Miller

Miller (2009) ได้เขียนรายงานเรื่อง องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับคำจำกัดความขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง ที่มาและการประเมินโดยนำเสนอในแง่ของคุณค่าและคุณค่าบนพื้นฐานของความเชื่อมั่นในงาน ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือวัดการตัดสินใจ บรรทัดฐานเพื่อประเมินและพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น Miller กล่าวว่าระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดที่มุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ การมีระบบการทำงานที่เป็นเลิศเป็นการออกแบบงานว่าจะมอบหมายงานให้บุคคลหรือทีม ในขณะที่การมีทีมงานเป็นเลิศจะพื้นฐานที่สำคัญในการทำงาน ที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้าของตนเองเป็นอย่างดี จะรู้ว่าทำอย่างไรงานของตนจึงจะสามารถพัฒนาขึ้นได้เรื่อย ๆ สามารถประเมินผลงานของตนเองได้และมีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ นอกจากนี้ ทีมงานที่เป็นเลิศจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเองคือผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วย การมุ่งสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนี้จะสามารถดำเนินการได้ผลในทางปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร กฎเกณฑ์สำคัญของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศประกอบไปด้วย

1. การออกแบบขององค์กร กระบวนการทำงาน
2. โครงสร้างองค์กรที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้า และสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี
3. มีลำดับชั้นการปกครองน้อยหรือให้อำนาจบริหารแก่ทีมงานต่าง ๆ ให้มากที่สุด
4. มีระบบการเชื่อมต่อส่วนต่าง ๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน
5. พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงิน คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ หรือกล่าวได้ว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

หลักการและวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ Miller อธิบายหลักการ และวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ได้โดยใช้ตัวอย่างคุณลักษณะเฉพาะขององค์กรแบบดั้งเดิมเปรียบเทียบว่า เมื่อก้าวไปสู่อุตสาหกรรมแห่งความเป็นเลิศและคุณลักษณะนั้น ๆ จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ดังนี้

## องค์กรแบบดั้งเดิม

การควบคุมสูง (High Control)  
 มุ่งผลิตสิ่งของ (Produce Things)  
 การตัดสินใจโดยบุคคล (Individual Decisions)  
 ให้รางวัลบุคคล (Individual Reward)  
 สายบังคับบัญชาแนวตั้ง (Vertical-functional Organization)  
 โครงสร้างตายตัว (Fixed Structure)  
 ปิดกั้นตัวเอง (Companies with Walls)  
 ปกปิดข้อมูลการเงิน (Financial Secrecy)  
 ตำหนิบุคคล (Blame-Fix the Person)

## องค์กรสมรรถนะสูง

ความเชื่อใจ (High Trust)  
 มุ่งผลิตองค์ความรู้ (Produce Knowledge)  
 การตัดสินใจโดยทีม (Team Decisions)  
 ให้รางวัลเป็นทีม (Team-based Reward)  
 สายบังคับบัญชาแนวราบ (Horizontal-Flow-based Organization)  
 โครงสร้างยืดหยุ่น (Dynamic Structure)  
 ให้ความสำคัญระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย (Companies without Walls)  
 เปิดเผยข้อมูลการเงิน (Open-book Management)  
 ตำหนิกระบวนการ (Blame-Fix the Process)

## อธิบายรายละเอียดดังนี้

1. จากองค์กรที่ใช้ควบคุมสูงเป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อ (High Control to High Trust)

Miller เชื่อว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่มาก ๆ และใช้กฎระเบียบหรือกฎเกณฑ์ในการควบคุมการทำงานของพนักงานจะก่อให้เกิดความต่อต้าน พนักงานทำงานอย่างไม่มีความสุข ทำงานเพียงเพราะหน้าที่หรือตามระเบียบข้อบังคับ ไม่ได้ใช้หัวใจในการทำงาน และนำไปสู่ความขัดแย้งกันที่สุดในที่สุด แต่องค์กรที่ใช้ความเชื่อถือหรือเชื่อใจพนักงานในองค์กรจะทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มที่ทำให้ผลดำเนินการโดยรวมของบริษัทดีขึ้น นอกจากความไว้วางใจภายในองค์กรแล้วยังต้องสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้าผู้ประกอบการ (Supplier) ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งความไว้วางใจ การดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมต่าง ๆ จะประสบความสำเร็จโดยง่าย

2. จากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของไปสู่องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ (Focus on Making Things to Making Knowledge) Miller กล่าวว่าสิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์กรคือทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพมีความรู้ความสามารถ ทรัพยากรอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นทุน ที่ดิน แรงงาน ก็ไม่สามารถเทียบคุณค่ากับทรัพยากรมนุษย์ที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถได้ นักเศรษฐศาสตร์รุ่นก่อน ๆ เชื่อว่าคุณค่าถูกสร้างขึ้นจากทุนและแรงงาน แต่ปัจจุบันคุณค่าถูกสร้างขึ้นจาก “ผลผลิตในการผลิต” และ “นวัตกรรม” ซึ่งสองสิ่งนี้สร้างขึ้นจาก “ความรู้” ทั้งสิ้น

3. จากการใช้การตัดสินใจโดยบุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีม (Individual Decisions Making to Team Decisions Making) เดิมโดยการตัดสินใจจะกระทำโดยผู้ที่มีอำนาจ แต่ในปัจจุบันการออกแบบองค์กรที่ใช้ระบบการทำงานเป็นทีมให้อำนาจทีมในการออกแบบกระบวนการของตนเองสามารถติดต่อกับลูกค้าและ Supplier ได้โดยตรง และสามารถเปลี่ยนหรือ

ปรับปรุงกระบวนการการทำงานตามความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจจึงเป็นการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกในทีม คุณค่าของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นหลักของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศและทีมงานที่เป็นเลิศ ทีมงานต้องค้นหาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในทีมก่อนที่จะเริ่มทำงาน จากนั้นจึงสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับลูกค้าภายในองค์กร และลูกค้าภายนอกองค์กร เพื่อก่อให้เกิดคุณค่าภายใน (Value Chain) การออกมาจากวัฒนธรรมเดิม ๆ ในทันทีทันใดไม่ใช่เรื่องง่ายโดยเฉพาะในองค์กรที่มีวัฒนธรรมในองค์กรที่ฝังรากลึกแล้ว การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ต้องอาศัยเวลาและการฝึกฝนร่วมกันดังนั้นการสร้างการสร้างความทีมในองค์กรจึงต้องการการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านทัศนคติและมุมมอง ทำให้สมาชิกในทีมมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน

4. จากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม (Individual Rewards to Team-based Reward) การที่องค์กรที่มีการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศไม่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจมีสาเหตุมาจากความล้มเหลวในการบริหารโครงสร้างและกระบวนการที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน ในขณะที่องค์กรเปลี่ยนการจัดการภายในองค์กรเป็นระบบทีม แต่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันเป็นรายบุคคล ทั้ง ๆ ที่การปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ กระทำร่วมกันเป็นทีม การจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้เป็นเหตุของความไม่สบายใจและความแตกสามัคคีของพนักงานในองค์กร และจ่ายผลตอบแทนให้พนักงานในการทำงานร่วมกันเป็นทีมไม่มีรูปแบบตายตัว แต่ควรจ่ายผลตอบแทนตามผลงานของทีม เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีม ทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน

5. จากสายบังคับบัญชาแนวตั้งไปสู่สายบังคับบัญชาแนวราบ (Vertical to Horizontal Organization) Miller เห็นว่าการควบคุมการทำงานในลำดับการบังคับบัญชาระดับแรกขององค์กรจะทำได้ง่ายกว่า เนื่องจากใช้กลไกในการควบคุมและตรวจสอบน้อย องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อยกว่า และมีการกำกับดูแลที่ง่ายกว่าองค์กรแบบดั้งเดิม การจัดการในแนวราบมีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพโดยแต่ละทีมงานจะมีการควบคุมภายในทีมตนเองและในขณะเดียวกันจะถูกวัดประสิทธิภาพในการทำงานและการควบคุมจากทีมอื่น ๆ รวมทั้งลูกค้าและผู้ประกอบการ (Supplier) ที่ติดต่อโดยตรงกับทีม

6. จากโครงสร้างตายตัวไปสู่โครงสร้างพลวัตร (Fixed Structure to Dynamic Structure) เทคโนโลยีการตลาด วิธีการผลิตและจัดจำหน่ายมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่มีใครสามารถระบุได้ว่า ในอนาคตสิ่งเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้นโครงสร้างและบุคลากรในองค์กรต้องมีความยืดหยุ่น พร้อมรับสภาพที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงอยู่ทุกเมื่อ

7. จากองค์กรที่ปิดกั้นตัวเองไปสู่องค์กรที่ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับภายนอก (Companies with Walls to Companies without Walls) องค์กรแบบดั้งเดิมยึดมั่นกับการเป็นตัวของตัวเองคิดว่าตนเองสามารถอยู่ได้ด้วยตัวเอง แต่องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า และ Supplier เป็นอันมาก



องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะไม่ปิดกั้นตนเองเพราะการปิดกั้นจะกีดขวางทำให้องค์กรไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าและผู้ประกอบการซึ่งจะทำให้ไม่สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานของตนเองได้

8. จากการปกปิดข้อมูลทางการเงินไปสู่การเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน (Financial Secrecy to Open-book Management) ในอดีตพนักงานขององค์กรจะไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินขององค์กรได้เลย แตกต่างกับองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศที่มีจะเปิดเผยข้อมูลทางการเงินต่าง ๆ ให้พนักงานและคนภายนอกได้รับทราบ และติดตามผลการดำเนินงานของบริษัทตลอดเวลา องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้น ต้องพยายามสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ตรวจสอบการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอ หากพบความผิดปกติอันใดต้องรีบแจ้งเพื่อหาทางแก้ไข และพัฒนาปรับปรุงองค์กรต่อไป

9. จากการตำหนิที่บุคคลไปสู่การตำหนิที่กระบวนการ (Blame the Person to Blame the Process) Miller กล่าวว่า Deming หนึ่งในผู้การเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาคุณภาพการผลิต ได้กล่าวเอาไว้ว่า ปัญหาด้านคุณภาพถึง 95% เกิดจากกระบวนการ แต่เรามักจะกล่าวโทษว่าเป็นความผิดของบุคคล โดยปกติหากเกิดความผิดพลาดอะไรขึ้น ผู้บริหารก็จะมุ่งไปหาผู้รับผิดชอบ อาจมีการลงโทษโดยการไล่ออกหรือโยกย้าย สร้างความตึงเครียดให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ระบบทีมในองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สมาชิกในทีมต้องรับผิดชอบร่วมกัน หากเกิดปัญหาต้องนำปัญหามาวิเคราะห์สาเหตุละเอียดร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่กระบวนการทำให้องค์กรสมาชิกเติบโตอย่างยั่งยืน

สรุป จากแนวคิดขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของ Miller ได้ให้ความสำคัญกับการออกแบบกระบวนการทำงาน เป็นองค์กรปรับตัวได้ง่าย มีความยืดหยุ่นสูงทันต่อการเปลี่ยนแปลงการออกแบบองค์กรที่มีลำดับขั้นการปกครองน้อย และให้ความสำคัญกับทีมงาน การใช้ระบบการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจโดยทีม สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีมเน้นการแก้ไขปัญหาที่กระบวนการ ทำให้เกิดความรู้สึกถึงความรับผิดชอบร่วมกัน ทำให้พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ

## 2.2 แนวคิดองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงของ Carew และคณะ (2007)

ความต้องการที่จะเป็นผู้นำในระดับสูงต้องสร้างความเข้าใจถึงศักยภาพองค์กรในระดับสูงว่าอะไรคือความจำเป็นที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นกับองค์กร เพื่อจะได้ทราบถึงความต้องการที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ถูกต้องโดยในการเริ่มต้นเพื่อให้องค์กรไปสู่องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง องค์กรต้องเริ่มต้นจากการตั้งเป้าหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 3 ด้าน (Three Bottom Lines) ได้แก่ การเป็นทางเลือกแรกของลูกค้า (Provider of Choice) ทางเลือกแรกของพนักงาน (Employer Choice) และทางเลือกแรกของนักลงทุน (Investment of Choice) เรียกว่า SCORES ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคคลภายในองค์กร (S=Share Information and Open Communication) การสื่อสารที่เปิดเผยทั่วทั้งองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญในการก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพูดคุยกัน

ระหว่างบุคลากรต่าง ๆ เป็นเครื่องมือสำคัญให้เกิดความเชื่อใจกัน ซึ่งเมื่อเกิดความไว้วางใจกันแล้ว การแบ่งปันและถ่ายทอดข้อมูลระหว่างพนักงานจะเกิดขึ้น โดยข้อมูลนั้นมีความสำคัญในการนำไปสู่ การตัดสินใจเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร การสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ส่งเสริมให้เกิดการสนทนาแลกเปลี่ยนสร้างความยืดหยุ่นในองค์กร

### 2.2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ (C = Compelling Vision)

การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นสัญลักษณ์ที่สำคัญขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง เป็นคำตอบ ของคำถามที่ว่า “What’s the point?” เมื่อทุกคนให้ความสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งรวมถึงความประสงค์ขององค์กร ภาพอนาคตขององค์กร และคุณค่า ทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้น มีความตื่นตัว และมุ่งมั่นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ ทำให้ค่านิยมและ แนวทางปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้ ค่านิยมและแนวทางการปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของ องค์กร ทำให้บุคลากรเกิดความชัดเจนในเป้าหมาย สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพา องค์กรสู่ทิศทางเดียวกัน

2.2.3 นำไปสู่การเรียนรู้ (O = Ongoing Learning) องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นต่อการพัฒนาความสามารถโดยใช้ระบบการเรียนรู้ การสร้างทุนปัญญา (Building Knowledge Capital) และถ่ายทอดความรู้ (Transferring Learning) องค์กรแห่ง การเรียนรู้มีความแตกต่างจากการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) ซึ่งองค์กร ที่มีศักยภาพการทำงานสูงต้องส่งเสริมให้มีทั้งการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร

2.2.4 ความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้า (R = Relentless Focus on Customer Results) ไม่ว่าจะอยู่ในอุตสาหกรรมใด องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงต้องเข้าใจว่า ใครคือลูกค้าขององค์กรและผลลัพธ์ของด้านลูกค้า ทำความเข้าใจต่อลูกค้า องค์กรที่เป็น องค์กรที่มีคุณภาพและบริการที่น่าเสนอลูกค้า และส่วนใหญ่แล้วจะใช้ประสบการณ์ หรือความพึง พอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ

2.2.5 กระบวนการทำงานและโครงสร้าง (E = Energizing System and Structures) ระบบโครงสร้างกระบวนการและการปฏิบัติในโครงการที่มีศักยภาพการทำงานสูงจะมี ความสอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทาง กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร ทำให้บุคลากร ในองค์กรทำงานได้ง่ายขึ้น ความสอดคล้องระบบและโครงสร้างทำให้ต้องสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ได้ง่ายขึ้น ตลอดจนการสร้างโอกาสโดยที่โครงสร้างระบบและกระบวนการทำงานสามารถช่วยให้ บุคลากรสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น หรือทำให้เกิดความยากลำบากในการทำงาน

2.2.6 การมีอำนาจและการมีส่วนร่วมในระดับสูง (S = Shared Power and Involvement) ในองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง อำนาจและการตัดสินใจ จะถูกมีส่วนร่วมและ กระจายไปทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่ถูกเก็บรักษาไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น การมีส่วนร่วม (Participation) ความร่วมมือ (Collaboration) และการทำงานเป็นทีม (Team) เป็นวิธีทางใน การดำเนินชีวิต เมื่อคนรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับในการกระจายอำนาจและยินยอมให้ได้ ตัดสินใจ ซึ่งมีผลต่อการดำรงอยู่ การมีข้อมูลที่น่าไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในองค์กรที่มี ศักยภาพการทำงานสูง ความรู้สึกของ บุคลากรและการเลือกอำนาจให้ยังมีอยู่ องค์กรที่มี

ศักยภาพการทำงานสูงนำเอาสิ่งที่ดีที่สุดที่บุคลากรมีเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรในที่สุด อำนาจจากส่วนกลางและอำนาจส่วนบุคคลต้องสมดุลกันกับการมีความชัดเจน พวกเขาจะปฏิบัติด้วยพันธสัญญา ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวังขององค์กร

สรุปจากแนวคิดองค์ประกอบขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของ Carew และคณะ รูปแบบ SCORES MODEL นั้นประกอบด้วย 1) การสื่อสารอย่างเปิดเผย 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ 3) การนำไปสู่การเรียนรู้ โดยมุ่งเน้น การสร้างทุนปัญญา และการถ่ายทอดความรู้ 4) การมุ่งมั่นให้ความสำคัญต่อลูกค้า 5) กระบวนการทำงานและโครงสร้างที่สอดคล้องและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปฏิบัติในองค์กร 6) การมีอำนาจและการมีส่วนร่วมในระดับสูง โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม

### 2.3 แนวคิดองค์การที่มีสมรรถนะการทำงานระดับสูง ของ Linder และ Brooks (2004)

Linder และ Brooks จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accennture ได้กล่าวถึงองค์การภาครัฐในปัจจุบันได้มีความพยายามที่จะยกระดับคุณภาพการจัดการให้สอดคล้องกับความคาดหวังและความต้องการของประชาชน องค์การภาครัฐต่างมีแนวทางยกระดับการปฏิบัติงาน โดยการค้นหานวัตกรรมในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการให้บริการ การตัดภารกิจบางอย่างออกไปให้เอกชนดำเนินการ นอกจากนี้การสร้างพันธสัญญาเพื่อไปสู่การเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม โครงการปฏิรูปมากมายที่ไม่อาจคาดหวังได้จากปัจจัยภายนอกที่ยังคงมีอยู่ เช่น การบริหารจัดการใหม่ ๆ หรือการจัดการลำดับความสำคัญซึ่งทำให้แนวคิด ไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร ในขณะที่ปัจจัยภายในที่มีอยู่ เช่น ช่องว่างระหว่างทักษะ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเวลากระบวนการดำเนินงาน และเทคโนโลยีที่คลาดแคลน ที่เข้ามาเกี่ยวข้องต่อการดำเนินการปฏิรูปผู้นำภาครัฐบางคนต้องการเพิ่มคุณค่าของการบริการ พวกเขามีการปฏิรูปองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง มีการวิเคราะห์ประสบการณ์ Accennture ได้คิดกระบวนการทำงานซึ่งให้ผู้นำของหน่วยงานของภาครัฐและเห็นมุมมองของความจำเป็น ของหลักการและความสามารถที่จะนำไปสู่การมีศักยภาพการทำงานสูง การบริหารเพื่อเพิ่มคุณค่า ผู้จัดการของหน่วยงานภาครัฐได้จำแนกปริมาณของคุณค่าในหน่วยงานภาครัฐ เป็นสิ่งที่ท้าทาย งานวิจัยของ Linder และ Brooks ได้เสนอแนะว่า การมีศักยภาพการทำงานสูงในหน่วยงานภาครัฐเป็นพื้นฐานของคุณค่าที่พวกเขาคิดขึ้นบนขอบเขต 2 ประการ ผลลัพธ์ที่เกิดจาก ทุน-ประสิทธิผล (Cost-effectiveness) ที่พวกเขาเชื่อมั่นพวกเขาพิจารณาจากความคาดหวังของประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเบื้องต้นและผลประโยชน์สำคัญ ส่วนใหญ่ขององค์กร ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่การคิดในสิ่งที่ถูกต้องเท่านั้นแต่ต้องทำอย่างถูกวิธีด้วยหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงจะต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการ ซึ่งจะนำองค์กรภาครัฐไปสู่องค์กรที่มีคุณค่า หลักสำคัญที่มีผลต่อกลยุทธ์ขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงและการสร้างรูปแบบของพฤติกรรม วัตถุประสงค์ขององค์กร แนวทางปฏิบัติเพื่อไปสู่การเปลี่ยนแปลงซึ่งมีผลต่อการรับรู้ของประชาชน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่

2.3.1 การมุ่งเน้นผู้รับบริการ หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับ ประชาชน คือ ผู้ที่มีความสำคัญมากที่สุด ในแนวการให้บริการของภาครัฐให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นที่ประชาชน

ใน 2 แนวทาง คือ เน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเบื้องต้น และเน้นผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการจัดบริการของรัฐ องค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงมีการดำเนินการเพื่อค้นหาลูกค้าเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ความต้องการผลลัพธ์ของการบริการกลายเป็นตัวเชื่อมหลักสำหรับการประเมินการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.3.2 การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented) องค์การที่มีศักยภาพในการทำงานระดับสูง ออกแบบการปฏิบัติทั้งหมดเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ของการบรรลุและสนับสนุนพันธสัญญาขององค์การ องค์การภาครัฐโดยปกติการจัดผลการดำเนินงานในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (Inputs) และผลผลิต (Outputs) มากกว่าผลลัพธ์ของคุณค่าของการปฏิบัติอย่างไรก็ตาม การมุ่งเน้นที่ประชาชน (Citizens-clients) เป็นสิ่งที่ไกลเกินกว่าความตระหนักต่อจำนวนเงินที่รัฐบาลจ่ายออกไป ตัวอย่างเช่นจะมีผลมากเท่าใดในการให้อาหารแก่ผู้หิวโหย โดยการมุ่งที่ผลลัพธ์นี้ องค์การภาครัฐที่มีศักยภาพการทำงานสูงต้องมีความคิดสร้างสรรค์สำหรับกระตุ้นผู้ตัดสินใจนโยบายที่นำไปสู่การกำหนดเป้าหมายสำหรับโครงการและบริการของรัฐบาล

2.3.3 สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountability) ในหน่วยงานภาครัฐ องค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงสร้างผลลัพธ์ของเป้าหมายที่เป็นไปได้ และยอมรับในการกระทำตามบทบาทที่สร้างความไว้วางใจของสถานะ ความสามารถชี้แจงและรับผิดชอบต่อรัฐบาล (Government Accountability) ซึ่งเกิดจากการตรวจสอบได้ทางการเงิน การระมัดระวังจำนวนเงินที่ถูกจ่ายไปในงบประมาณที่กำหนดต่อองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงไม่เพียงแต่วัดผลและรายงานผลการดำเนินงานเท่านั้น แต่จะต้องชี้แจงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของเงินที่ถูกใช้จ่ายไปด้วยการรวมเป้าหมายของทุนแบบประสิทธิผลกับผลลัพธ์ต่อวัตถุประสงค์ องค์การภาครัฐคงจบลงด้วยความมีคุณค่า ซึ่งแสดงต่อประชาชนว่าพวกเขาได้รับอะไรจากการเงินภาษี เป็นการเตรียมข้อมูลให้แก่องค์การเกี่ยวกับความต้องการเพื่อนำไปสู่การเพิ่มคุณค่า

2.3.4 ความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and Flexible) องค์การภาครัฐที่มีศักยภาพการทำงานสูงจะค้นหาโอกาสใหม่ ๆ และสร้างความคิดสร้างสรรค์ที่ตอบสนองสู่ความท้าทายใหม่ ๆ นวัตกรรมที่มาจากระดับบนสุดถ่ายทอดลงสู่ทุกระดับขององค์การ และพนักงานทั้งหมดถูกกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับวิธีที่พวกเขาสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นองค์การเหล่านี้มีการทดลองปฏิบัติอย่างกระตือรือร้น เพราะพวกเขาเข้าใจถึงการทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่การสร้างความสามารถในส่วนของกระบวนการและโครงสร้าง

2.3.5 พร้อมที่จะทำงานกับหน่วยงานอื่น (Open and Collaborative) องค์การที่มีสมรรถนะสูง มีความเข้าใจในระบบใหญ่ขององค์การ และสร้างการทำงานที่มีความสัมพันธ์กันกับหน่วยงานอื่น ๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การภาครัฐมีการปฏิบัติการเปิดกว้าง มีหน่วยงานเครือข่าย ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ หน่วยงานเมือง องค์การที่ไม่ใช่ภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และองค์การสาธารณะอื่น ๆ ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้มีความต้องการอย่างหลากหลาย ซึ่งกันและกัน รวมทั้งด้านการเงินและความกดดันทางด้านการเมือง องค์การที่มีสมรรถนะสูงให้ความสำคัญต่อการกระตุ้นชุมชนใหญ่ ๆ และสร้างความร่วมมือที่ดีในการทำงานร่วมกัน

2.3.6 มีความมุ่งมั่น (Passionate) องค์กรที่มีสมรรถนะสูง เฝงชิดกับความ สับสนในทุกระดับกับความกระตือรือร้นเพื่องานบริการภาครัฐที่มีคุณค่าแม้ว่าภาวะผู้นำแสดงบทบาท ที่จำเป็นในความกระตือรือร้นต่อพนักงานของประเด็นการมีสมรรถนะสูง ความชัดเจนขององค์กร ต่อเป้าหมายและการปฏิบัติงานเป็นการกระทำที่สำคัญสำหรับผลลัพธ์องค์กรเหล่านี้ถ่ายทอด เป้าหมายกับกระตุ้นพันธสัญญาเพื่อแปลงไปสู่การขับเคลื่อนและการเพิ่มคุณค่าในทุกระดับ

นอกจากคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการข้างต้นสำหรับองค์กรที่มีสมรรถนะ สูง Linder และ Brooks (2004) ได้ให้รายละเอียดลงไปอีกว่า หน่วยงานราชการจะต้องมี ความสามารถ (Capabilities) ที่สำคัญ 9 ประการได้แก่

1. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and Policy Making) องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะต้องกำหนดความชัดเจนแนวทางที่จะไปสู่เป้าหมายและทำทางวิถีทางเพื่อ จะไปถึง พวกเขาต้องตระหนักถึงพันธสัญญาขององค์กรและคุณค่าที่เกิดจากแหล่งต่าง ๆ รวมถึง กระบวนการภาคประชาชน การอภิปรายภายในและกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายโดยผู้ร่างกฎหมาย การ นำเสนอข้อมูลและแนวทางจากประสบการณ์ของตนเองที่จะนำไปสู่การออกเสียงในการตัดสินใจด้าน นโยบายผลลัพธ์เป็นพันธสัญญาที่ดีที่นำไปสู่การบริหารและตัดสินใจ การมีพันธสัญญาที่ดีนำไปสู่การ พัฒนากลยุทธ์ตลอดจนการกำหนดเป้าหมายสำหรับผลงานและการตรวจสอบ ความชัดเจนของ พันธสัญญา ช่วยให้หน่วยงานขององค์กรในทุกระดับเข้าใจวิธีการที่จะถ่ายทอดเพื่อไปสู่เป้าหมาย ของทุกคน

2. การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (Organization and Process Design) องค์กรที่มีสมรรถนะสูงใช้หลัก 6 ประการเป็นกรอบของรูปแบบของ กระบวนการขององค์กรในการกำหนดหน้าที่ ซึ่งนำไปสู่การถ่ายทอดพันธสัญญาหลัก เมื่อพวกเขา นำไปปฏิบัติด้วยกระบวนการใหม่และใช้เทคโนโลยีใหม่ นำไปสู่การกระตุ้นวิธีการทำงานใหม่ ๆ องค์กรที่มีสมรรถนะสูงไม่เพียงแต่ออกแบบองค์กรและกระบวนการการก้าวหน้า องค์กรต้อง มีการเปลี่ยนแปลงตนเอง เพื่อยกระดับผลลัพธ์และคุณค่าสำหรับองค์กร

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) องค์กรที่มีสมรรถนะสูงต้องมีการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อรักษาองค์กรให้อยู่ในระดับที่ถูกต้อง คุณค่าวัฒนธรรมองค์กร องค์กรต้องพิจารณาการวางแผนและกระบวนการเพื่อการมั่นใจว่านำไปสู่ การบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและมีการใช้เครื่องมือและเทคนิครวมทั้งวิธีการบริหาร โครงการ (Project Management) การบริหารเชิงสมดุล (Balance Scorecard) และการ สำรวจเสียงสะท้อนของผู้รับบริการ เพื่อเป้าหมายและแนวทางในการจัดบริการ อย่างไรก็ตาม เครื่องมือบริหารผลการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้ ประสิทธิภาพที่ถูกนำมาใช้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด ในหลาย กรณี องค์กรเหล่านี้มีการแบ่งปันผลการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยกับสมาชิกในองค์กร

4. การมีพันธมิตร (Partnering) การมีพันธมิตรนำมาซึ่งรูปแบบ จาก การใช้แหล่งทรัพยากรจากภาคเอกชน หรือผู้ให้บริการอื่น ๆ จนถึงการมีส่วนร่วมของอาสาสมัคร จากองค์กรหรือชุมชนการร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ในโครงการซึ่งช่วยสนับสนุนพันธกิจ การจำแนก การมีสมรรถนะสูง การกระตุ้นด้วยบุคลากรข้ามสายงานในส่วนต่าง ๆ เพื่อเพิ่มคุณค่า

ขององค์การที่มีต่อสาธารณะ

5. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) องค์การที่มีสมรรถนะสูงผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน มีระบบการบุคลากรที่ยืดหยุ่น มีระบบงานที่เปิดโอกาสที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าสู่ระบบบริการภาครัฐ ความชัดเจนของการจัดระบบการศึกษา การสนองความต้องการ และการให้รางวัลตามความสามารถ

6. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information Management) องค์การภาครัฐจำนวนมาก ได้มีการนำสารสนเทศไปสู่ความต้องการในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิรูปในขณะที่นำเสนอบริการที่ดีกว่าให้แก่ประชาชนและหน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูงสามารถใช้เครื่องมือเหล่านี้ในการพัฒนาซึ่งช่วยให้เข้าถึงวิธีการทำทนาย อย่างไรก็ตาม Accenture พบว่า องค์การมากมายประสบความล้มเหลวในการคงไว้ซึ่งผลประโยชน์อย่างเต็มที่จากผลการนำไปสู่การปฏิบัติงานวิจัย เนื่องจากให้ความสำคัญในเรื่องของเทคโนโลยีมากกว่าความสำคัญของข้อมูลที่มีคุณภาพและผลกระทบของข้อมูลที่มีผลต่อการบริการในแต่ละวัน การใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนและช่วยเหลือการตัดสินใจอย่างชัดเจนและช่วยพนักงานให้เข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้ง่ายขึ้น

7. การตลาดและการสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า (Marketing and Client Relationship Management) การศึกษาของ Accenture พบว่า ผู้บริหารระดับสูงของรัฐบาลได้มีความพยายามปรับปรุงบริการให้แก่ลูกค้าเป็นเป้าหมายแรก นำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า องค์การที่มีสมรรถนะสูงมีการใช้สารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้าในการปรับปรุงบริการสร้างช่องทางการปฏิบัติการ การจัดทีมงานวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ การสำรวจความพึงพอใจและผลการศึกษา เพื่อนำไปสู่การทราบความต้องการของลูกค้า สิ่งเหล่านี้ทำให้เข้าใจถึงความแตกต่างของลูกค้าต่าง ๆ และนำไปสู่การออกแบบการให้บริการลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

8. การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and Logistics) การปรับปรุงหน้าที่การทำงานของรัฐบาล ยังคงเป็นประเด็นสำหรับหน่วยงานภาครัฐในเรื่องเวลา และด้วยเหตุผลที่ดีในองค์การรัฐบาลประมาณ 5 - 10 เปอร์เซ็นต์ ของงานที่ปีบริดตัวเป็นความเกี่ยวข้องกับลักษณะบางอย่าง ซึ่งยังมีความสำคัญ การตัดสินใจของผู้ซื้อจำนวนมากได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง ข้อมูลที่ไม่ดีและขาดการติดตามประเมินในโครงสร้างราชการ การมีสมรรถนะสูง มีลักษณะตรงข้าม การปฏิบัติที่ยืดหยุ่น การลงทุน กระบวนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และระบบสนับสนุนที่ดี องค์การเหล่านี้ใช้โอกาสที่ดีทางนวัตกรรมในเครือข่ายสนับสนุนลักษณะแทรกซึม แบ่งการจัดการซึ่งเข้าไปเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทั้ง Stock-staging การบริหารจัดการให้ทันกับเวลาที่ลูกค้าต้องการ (Just in Time Customization) และเพิ่มที่ในเวลาที่เป็นไปได้พวกเขาใช้ซอฟต์แวร์ (Software Tools) เป็นเครื่องมือในการบูรณาการกระบวนการเกี่ยวกับผู้ซื้อ จากการจัดการกลยุทธ์และใช้ช่องทางการซื้อทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-buying) เพื่อค้นหาเงื่อนไขของผู้ขาย การปฏิบัติเหล่านี้ไม่เพียงแต่ยกระดับความสะดวก ยังทำให้เพิ่มการกวาดค้น ความโปร่งใสและประสิทธิภาพของต้นทุนต่อกิจกรรมที่จัดบริการให้แก่ผู้อื่น

9. การดำเนินงานที่ดี (Operation) องค์กรที่มีสมรรถนะสูงส่งมอบสิ่งที่ดี การดำเนินการที่ดีเป็นสิ่งที่มาพร้อมกันเมื่องานที่มีคุณภาพ การออกแบบพื้นฐานพบกับช่องทางที่เหมาะสม ก่อให้เกิดคุณภาพสูงในทุก ๆ วัน องค์กรรัฐบาลระดับสูงบริหารทรัพยากรทั้งหมดเพื่อให้เกิดพันธสัญญาเต็มที่และบรรลุผลลัพธ์ตามที่สัญญาไว้

หน่วยงานภาครัฐที่ต้องการศักยภาพการทำงานสูง จะต้องเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มุ่งเน้นนวัตกรรม (Organization Ability Innovation) และสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามบริบทต่าง ๆ รวมทั้งสามารถพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่ และสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนไปได้ และสอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ ที่กล่าวว่า สำหรับหน่วยงานราชการนั้น การที่จะเป็นองค์กรที่ดีมีขีดสมรรถนะสูง การมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศนี้ไม่ได้มีความนิยามหรือหลักปฏิบัติที่ตายตัว ขึ้นอยู่กับมุมมองหรือปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรนั้น ๆ เนื่องจากความแตกต่างของเมืองและตัวแทนแต่ละแห่งจึงไม่มีขั้นตอนใดขั้นตอนเดียวที่ถูกต้องในการนำไปทำตาม ได้มีการออกแบบหลักการดำเนินงานภาครัฐให้มีสมรรถนะสูง เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติมากกว่าเป็นแค่แผนที่เดินทาง (Road Map) วัตถุประสงค์ไม่เพียงบอกไว้ในขั้นตอนเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ แต่ยังเป็น การเสนอแนะแนวทางช่วยเหลือเช่นเดียวกับผู้บริหารระดับสูงที่คอยเป็นแผนที่นำทางในการดำเนินงาน โดยหวังว่ารัฐบาลจะยึดเอาแนวคิดเหล่านี้ในการกระตุ้นประชาชนและธุรกิจในการสร้างสุขภาวะที่ดีกว่า

สรุป จากแนวคิดองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของ Linder และ Brooks ที่ปรึกษาจาก Accenture ในแนวคิดการบริหารเพื่อเพิ่มคุณค่าในหน่วยงานภาครัฐโดยพื้นฐานของผลลัพธ์ที่เกิดจากทุนและประสิทธิภาพ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 6 ประการ คือ 1) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ 2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ 3) ความรับผิดชอบ 4) ความคิดสร้างสรรค์และความยืดหยุ่น 5) ความพร้อมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 6) มีความมุ่งมั่น 7) การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย 8) การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน 9) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 10) การมีพันธมิตร 11) การบริหารทุนมนุษย์ 12) การบริหารข้อมูลสารสนเทศ 13) การตลาดและการสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า 14) การจัดหาและการขนส่ง 15) การดำเนินงานที่ดี

#### 2.4 แนวคิดองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ Jupp และ Younger

Jupp และ Younger (2007) ได้พยายามหาคุณลักษณะขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง ระบุไว้ว่าองค์กรที่มีสมรรถนะสูงควรประกอบไปด้วยคุณลักษณะทั้งหมด 7 ประการ 1) มุ่งเน้นผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly Outcome and Value Focused) 2) มีประสิทธิภาพสูง (Highly Efficient) 3) ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of Changes in Their Environments, and Able to Translate Insight into Action) 4) มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly Focused on Their Core Capabilities, and Adopt Outsourcing Strategies to Improve Efficiencies in Noncore Activities) 5) เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (Highly Agile) 6) ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed

to the Growth and Environments of Their Employees) 7) มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (Headed by Courageous Leaders)

2.5 แนวคิดองค์การที่มีสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ Schermerhorn Hunt และ Osborn (2003)

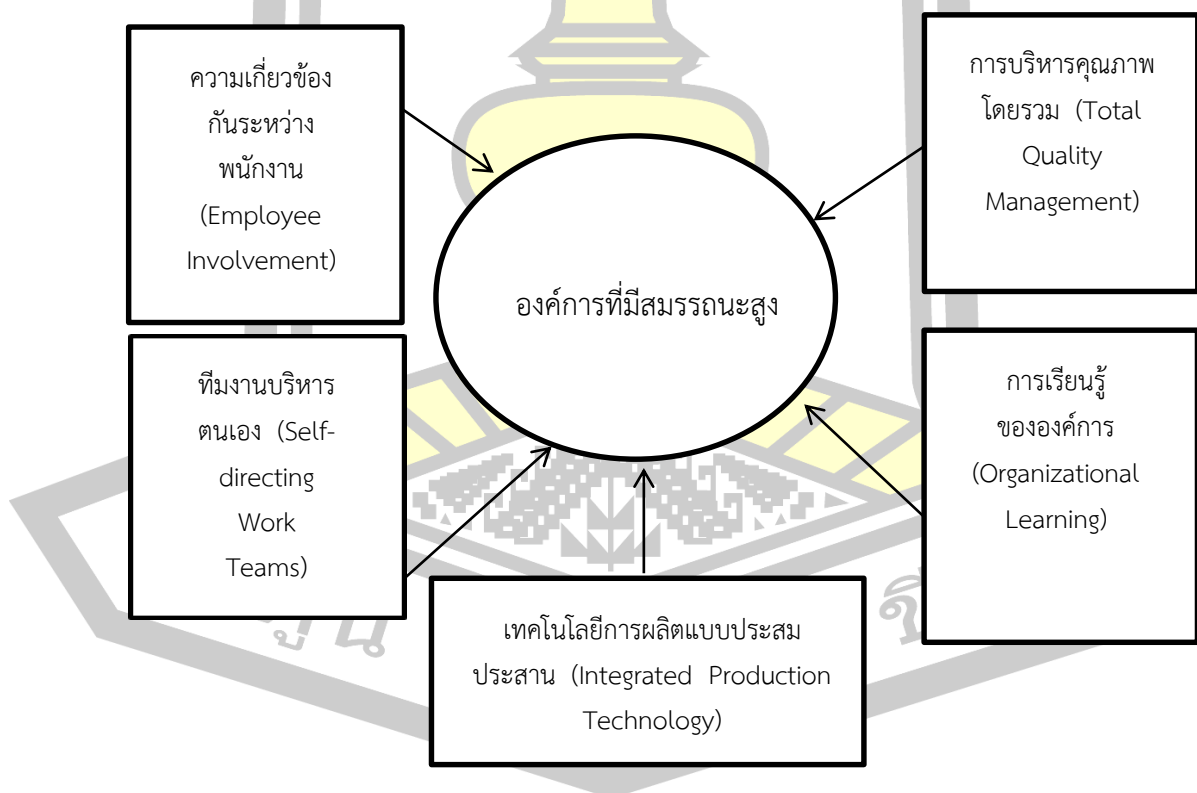
Schermerhorn Hunt และ Osborn กล่าวว่า เราอยู่และทำงานในยุคของโลกที่มีการแข่งขันเพิ่มขึ้น เทคโนโลยีใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์และการเปลี่ยนแปลงคุณค่าทางสังคม การเผชิญกับการตอบสนองต่อแรงกดดันเช่นนี้ เป็นความจำเป็นเร่งด่วนของการอยู่รอดขององค์การ องค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) เป็นองค์การที่ถูกออกแบบขึ้นมาเอาสิ่งที่ดีที่สุดของพนักงาน ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนสมรรถนะขององค์การในการรักษาไว้ซึ่งผลประกอบการที่สูงอย่างยั่งยืน ปัจจัยสำคัญที่บีบบังคับบริบทขององค์การที่มีสมรรถนะสูง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลง คาดหวังของลูกค้า เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านองค์การ พฤติกรรมองค์การ องค์การซึ่งผลิตสิ่งซึ่งลูกค้าต้องการในความหมายของคำว่าคุณภาพ บริการ และราคาซึ่งมีการแข่งขันสูงมากในสิ่งแวดล้อมของทุกวันนี้ ในยุคของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM) เป็นการบริหารจัดการที่มั่นใจว่าองค์การตลอดจนพนักงานทุกคนมีพันธสัญญาที่จะไปสู่การมีคุณภาพสูง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพในความหมายตามความรู้สึกซึ่งเป็นการต้องการของลูกค้าและเป็นการทำสิ่งที่ถูกต้องตั้งแต่ขั้นตอนแรก การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) มีความเชื่อว่า ทุกอย่างที่ทำในองค์การควรถูกประเมินอย่างต่อเนื่อง โดยมีคำถามที่สำคัญ 2 ประการ คือ (1) เป็นสิ่งที่จำเป็นหรือไม่ (2) ถ้าเป็นสิ่งจำเป็น สามารถที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือไม่

องค์การที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่ถูกออกแบบเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีที่สุด นำไปสู่การสร้างความสามารถขององค์การซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีแก่องค์การอย่างยั่งยืน องค์การที่มีสมรรถนะสูงให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอันดับแรก โดยถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ที่ก่อให้เกิดความสามารถนำไปสู่การสร้างผลลัพธ์การดำเนินงานในระดับสูงอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ Lawler ที่กล่าวถึงการสร้างองค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศว่าเป็นเรื่องที่สำคัญพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างองค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศคือทุนมนุษย์ การพัฒนาสมรรถนะขององค์การและความสามารถในการแข่งขันขององค์การ มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานขององค์การทั้งในเรื่องการส่งมอบข้อมูลข่าวสาร ความรู้ อำนาจในการบริหารงานและรางวัลแก่พนักงาน ปัจจัยแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การแข่งขันในปัจจุบันทำให้องค์การต้องมีการยกระดับคุณภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นหนักใน 4 ประเด็น ดังนี้ 1) คุณภาพของสินค้าและบริการ 2) ต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการ 3) ความรวดเร็วในการนำสินค้าและบริการออกสู่ตลาด 4) นวัตกรรมในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ในอดีตองค์การไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับทุกประเด็นข้างต้น แต่ในปัจจุบันภายใต้การแข่งขันที่รุนแรง ลูกค้ามีความต้องการที่ไม่จำกัด กล่าวคือ ต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ราคาถูก ต้องการทางเลือกในการใช้สินค้าที่หลากหลาย ทำให้องค์การต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้ การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ในการที่องค์การจะสามารถเป็นผู้นำได้นั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) ทุนมนุษย์ (2) สมรรถนะขององค์การ (3) ความสามารถหลักขององค์การ มีการ



เพิ่มสมรรถนะและความสามารถหลักขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับทุนมนุษย์เป็นสำคัญดังนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีความเก่งนั้น จะสามารถนำมาซึ่งการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ การให้ความสำคัญกับทรัพย์สินทางปัญญา (Emphasis on Intellectual Capital) สิ่งที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับองค์กรที่มีสมรรถนะสูง คือ ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ซึ่งเกิดจากการรวบรวมองค์ความรู้ของพนักงาน แม้ว่าในปัจจุบันมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่บุคลากรยังคงเป็นทรัพยากรที่ถ่ายทอดความก้าวหน้า เป้าหมายขององค์กร พันธกิจ กลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับทุนทางปัญญาขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง มักจัดองค์การให้มีการไหลเวียนของงานตามกระบวนการทางธุรกิจ และมีการสร้างสรรค์ทีมงาน ในกระบวนการเหล่านี้ นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการยืดหยุ่น ทักษะ ความรู้ และการจูงใจ ในขณะเดียวกัน องค์กรที่มีสมรรถนะสูงให้ความสำคัญกับสายการบริหาร และการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติของผู้จัดการที่มุ่งความสำคัญที่การสอนงาน การประสมประสานของงาน และการสร้างทีมงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของทีม ให้ปฏิบัติงานได้ดีที่สุด และสามารถตอบสนองตามความคาดหวังของลูกค้า

SchermerHorn Hunt และ Osborn ได้เสนอส่วนประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง 5 ประการ ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 ส่วนประกอบ 5 ประการขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ SchermerHorn Hunt และ Osborn (Five Component of a High Performance Organization)

จากภาพประกอบ 6 อธิบายรายละเอียดดังนี้

1. ความเกี่ยวข้องกันระหว่างพนักงาน (Employee Involvement) เป็นการมอบหมายการตัดสินใจให้กับพนักงานในทุกระดับ ทำให้มีความเกี่ยวข้องกันและเกิดความต่อเนื่องในกรณีที่ไม่มีเกี่ยวข้องกัน พนักงานจะทำเฉพาะงานของตนเท่านั้น ส่วนในกรณีที่มีความเกี่ยวข้องกันนั้น สมาชิกจะมีการพบปะกันเพื่อหาวิธีการปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เช่น มีกล่องเสนอแนะความคิดเห็น โอกาสในการอภิปรายปัญหาในการทำงาน วงจรคุณภาพ สมาชิกทีม คิวซี ในผู้บริหารระดับการมีการมอบหมายความรับผิดชอบสำหรับการตัดสินใจในงานประจำวัน ทำให้เกิดความเกี่ยวข้องประสานกันตั้งแต่ระดับกลางถึงระดับบน ลักษณะการมอบอำนาจทำให้เกิดความรับผิดชอบของพนักงานในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตนเอง ทำให้พนักงานเกิดความตระหนักถึงประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นจากสิ่งที่ยอมให้พนักงานทำตามวิธีที่พวกเขาตัดสินใจทำงานที่ตนรับผิดชอบ

2. ทีมงานบริหารตนเอง (Self-directing Work Teams) เป็นทีมงานที่ได้รับมอบอำนาจให้ตัดสินใจวางแผน (Planning) การทำงาน (Doing) และการประเมินผล (Evaluating) การทำงานของตน เรียกว่า ทีมงานบริหารตนเอง (Self-directing Work Teams) บางครั้งอาจเรียกว่า Self-managing Teams หรือ Self-directing Work Teams หรือ Autonomous Workgroups เหตุผลที่สำคัญ 2 ประการ ในการมีทีมงานบริหารตนเองในองค์การที่มีสมรรถนะสูงคือ (1) พนักงานมีความรู้ความชำนาญสูงขึ้น (2) มีการเพิ่มความต้องการในการบริหารตนเองในองค์การ เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ทีมงานบริหารตนเองจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงานความผูกพันและการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

3. เทคโนโลยีการผลิตแบบผสมผสาน (Integrated Production Technologies) องค์การทุกแห่งนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อในการผสมผสานใช้ทรัพยากรความรู้ วิธีการ และการสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการจากการดำเนินการ แนวคิดของเทคโนโลยีการผลิตแบบผสมผสาน จะมุ่งเน้นที่ความยืดหยุ่นในการผลิต การให้บริการ การออกแบบงาน และระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยมุ่งที่การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการ การผลิต การควบคุมอุปกรณ์ในกระบวนการผลิต การเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์หรือบริการ และการผสมผสานกับหน้าที่ธุรกิจอื่น ๆ เช่น การรับคำสั่งซื้อและระบบบัญชี ซึ่งลักษณะของเทคโนโลยีการผลิตแบบผสมผสานจะเกี่ยวข้องกักระบบการผลิต และการใช้บริการแบบทันเวลาพอดี (Just-in-time : JIT) ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just-in-time : JIT) หมายถึง การผลิตและขนส่งสิ่งจำเป็นทันตามเวลาที่ต้องการในจำนวนพอดีกับการใช้ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่จะทำการผลิตโดยไม่ให้มีสินค้าคงเหลือ (Stock) ในกระบวนการผลิต หรือให้มีในจำนวนน้อยที่สุด ทำให้สามารถลดระยะเวลารอคอย (Lead Time) พร้อมทั้งลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานซึ่งเป็นจำนวนมหาศาลได้สำเร็จ นอกจากนี้ ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (JIT) ยังช่วยเพิ่มคุณภาพของการทำงาน และจูงใจพนักงานให้เอาใจใส่กับงานอีกด้วย ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่จะส่งผลให้องค์การเกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (JIT) จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าวัตถุดิบจะถูกนำเข้าสู่กระบวนการผลิตในตำแหน่งการผลิตที่ต้องการได้อย่างทันเวลาพอดี และในปริมาณที่ถูกต้อง

เหมาะสม และเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็สามารถตรวจพบได้ทันที ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (JIT) เป็นเครื่องมือที่ดีเยี่ยมสำหรับองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

4. การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างประสบความสำเร็จ องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะมีลักษณะที่ได้รับการออกแบบเพื่อการเรียนรู้ขององค์กร โดยจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความสามารถและใช้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ ความต้องการสำหรับการเรียนรู้เช่นนี้เกิดจากความตระหนักว่า ค่านิยม โครงสร้างสายบังคับบัญชาขององค์กรยังไม่เหมาะสมต่อการเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในการแบ่งปันข้อมูลข้ามสายงาน ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด และฝ่ายวิศวกรรม เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

5. การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) เป็นกระบวนการบริหารองค์กรทั้งหมด เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าได้ การผลักดันให้เกิด TQM ถ้ามองย้อนกลับไปในช่วงกลางปี 1990 เป็นแนวโน้มในการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวที่แพร่หลาย เป็นสิ่งจำเป็นมากในองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งจะต้องกระตุ้นให้ทีมงานบริหารตนเอง โดยพนักงานทุกคนจะต้องมีการวางแผนคุณภาพและการตรวจสอบตนเองด้วย

สรุป จากแนวคิดองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ Schermerhorn Hunt และ Osborn มองว่าองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่มีการออกแบบองค์กรที่สามารถนำเอาสิ่งที่ดีที่สุด นั่นคือความสามารถของบุคลากรในองค์กร ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างผลประกอบการและสมรรถนะขององค์กรอย่างยั่งยืน และได้เสนอองค์ประกอบ 5 ประการขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง ได้แก่ 1) ความเกี่ยวข้องกันระหว่างพนักงาน 2) ทีมงานบริหารตนเอง 3) เทคโนโลยีการผลิตแบบผสมผสาน 4) การเรียนรู้ขององค์กร 5) การบริหารคุณภาพโดยรวม

### 3. คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง

Gartner Group บริษัทที่ปรึกษาชื่อดังทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ระบุไว้ว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั้น ควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญสามประการด้วยกัน ประกอบด้วย

1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (Setting Ambitious Targets and Achieving Them)
2. การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (Shared Values)
3. การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic Focus and Alignment)

Linder และ Brooks (2004) จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญหกประการ ได้แก่

1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered)
2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented)

3. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable)
4. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and Flexible)
5. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and Collaborative)
6. มีความมุ่งมั่น (Passionate)

Linder และ Brooks ให้รายละเอียดลงไปอีกว่า จากคุณลักษณะที่สำคัญทั้งหกประการ หน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถ (Capabilities) ที่สำคัญอีกเก้าประการ ได้แก่

1. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and Policy Making)
2. การออกแบบองค์การและกระบวนการทำงาน (Organization and Process Design)
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
4. การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering)
5. การดำเนินงานที่ดี (Operations)
6. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM)
7. การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and Logistics)
8. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management)
9. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information Management)

นอกเหนือจาก Linder และ Brooks แล้ว ยังมีที่ปรึกษาจาก Accenture อีกสองคนที่พยายามหาคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง โดย Vivienne Jupp และ Mark P. Younger (2003) ได้ระบุไว้ว่า องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมด 7 ประการ ได้แก่

1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly Outcome and Value Focused)
2. มีประสิทธิภาพสูง (Highly Efficient)
3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of Changes in Their Environments, and Able to Translate Insight into Action)
4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็จัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly Focused on Their Core Capabilities, and Adopt Outsourcing Strategies to Improve Efficiencies in Noncore Activities)
5. เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูง (Highly Agile)
6. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed to the Growth and Development of Their Employees)
7. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (Headed by Courageous Leaders)

Kaplan และ Norton ได้ศึกษาถึงแนวทางในการปฏิบัติขององค์การว่ามีแนวทางอย่างไรที่จะทำให้้องค์การมีขีดสมรรถนะสูงโดยมุ่งเน้นไปที่ยุทธศาสตร์ (Strategy-Focused Organization) ได้ทั้งหมด 5 หลักการ ได้แก่

หลักการที่ 1 ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์การ (Mobilize Change Through Executive Leadership)

หลักการที่ 2 การแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (Translate Strategy into Operational Terms)

หลักการที่ 3 การทำให้ทั้งองค์การสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Align the Organization to the Strategy)

หลักการที่ 4 การจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Motivate to Make Strategy Everyone's Job)

หลักการที่ 5 การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Govern to Make Strategy a Continual Process)

Linda Holbeche (2005) และคณะได้ทำการวิจัยองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง และได้กล่าวถึงลักษณะของ HPO ไว้ 3 ประการคือ

1. องค์การแบบ HPO จะมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Focus on The “Right Things”)

สิ่งแรกที่องค์การแบบ HPO ทำคือ สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะเป็นตัวดึงดูดคนดีคนเก่งเข้ามาในองค์การ การที่องค์การมุ่งปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้องจะช่วยให้องค์การเข้มแข็งวัฒนธรรมที่ถูกต้องนี้จะต้องรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมและมุ่งหวังผลระยะยาว ไม่ใช่หวังแค่กำไรในระยะสั้น องค์การแบบ HPO จะระมัดระวังในการเลือกสรรคนเพราะคนจะช่วยให้ทำงานประสบความสำเร็จ ไม่ใช่การมีวิสัยทัศน์หรือแผนกลยุทธ์ที่ดีแล้วจะนำองค์การสู่ผลงานสูง แต่คนต่างหากที่ทำให้ผลงานสูง เหมือนอย่างหนังสือที่เป็นผลงานวิจัยที่มีชื่อเสียงของ Jim Collins เรื่อง Good to Great เขาได้กล่าวไว้ชัดเจนว่า องค์การที่ยิ่งใหญ่เริ่มต้นที่ “คน” ใครควรที่จะถูกเลือกมาร่วมงานกับบริษัท เอาคนเหล่านั้นขึ้นบนรถบัส แล้วค่อยกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

2. บูรณาการความต้องการที่แตกต่างและอาจขัดแย้งกันของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ (Reconcile Different, Potentially Conflicting, Stakeholder Needs)

แรงกดดันจากการทำงานมีมากมายและเป้าหมายขององค์การก็มีทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าหมายระยะสั้นมักจะเป็นที่ต้องการของกลุ่มผู้ถือหุ้น เช่นผลกำไร ในขณะที่เป้าหมายระยะยาวที่ต้องการของพนักงานและชุมชน ถ้าองค์การสนใจแค่เป้าหมายระยะสั้น ทำกำไรเยอะ ๆ ก็จะไปขัดแย้งและมีผลทางลบต่อพนักงาน ซึ่งสิ่งนี้เป็นความท้าทายอย่างมากของผู้บริหารและผู้บริหารเองก็ไม่มีทางเลือกด้วยว่าจะเอาทางใดทางหนึ่ง องค์การที่เป็น HPO จะสนใจความต้องการของลูกค้า โดยการลงทุนพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ ให้บริการที่ดีกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน นอกจากนั้นองค์การแบบ HPO จะเห็นคุณค่าของพนักงานความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ขององค์การเป็นสิ่งที่ค่อย ๆ เกิดขึ้น สะสมทีละเล็กละน้อย การที่จะทำให้พนักงานรักษารักขององค์การเป็นเรื่องยากและต้องลงทุน

3. มุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน (Aim for Sustainable Success Over The Long-Term)

การที่จะมีความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ องค์การต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้คือ

1) ควรมีการจัดการการเงินที่ค่อนข้างไปในทางอนุรักษ์นิยม (Conservative in Financing) นั่นคือ การใช้เงินอย่างคุ้มค่า 2) ต้องมีความไวในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบตัว 3) ต้องมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีความเป็นเอกลักษณ์ และ 4) ต้องมีความอดทนต่อความล้มเหลว

องค์การต้องมอบอำนาจให้พนักงานคิดและตัดสินใจ

ถ้าทำได้แบบนี้ก็จะทำให้องค์การมีสมรรถนะสูง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ โดยที่พนักงานเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและช่วยผลักดันการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่วางเอาไว้ คุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO Characteristics) ตามแนวทางของเอกซัน ประกอบด้วย (Frank Buytendijk, 2006)

1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (Setting Ambitious Targets and Achieving Them)
2. คนในองค์กรมีค่านิยมร่วม (Shared Values)
3. มุ่งเน้นยุทธศาสตร์และการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic Focus and Alignment)

4. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translating Strategy into Operational Terms)

5. มีความยืดหยุ่นทางธุรกิจ (Business Agility)

Peters และ Waterman (1982) กล่าวว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องมีโครงสร้างองค์กร ลักษณะความเป็นผู้นำ ทักษะ และรูปแบบพนักงานมีเจตคติร่วมและวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง โดยการที่องค์กรจะเป็นมีลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. องค์กรสมรรถนะสูงมุ่งเน้นในสิ่งที่เหมาะสม สอดคล้องกับ Collins และ Porras (1994) ได้อธิบายถึงความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กรต้องเกิดจากวิสัยทัศน์ที่มีวัตถุประสงค์หลัก (Core Purpose) ที่มั่นคงและไม่เปลี่ยนแปลง อาจปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และค่านิยมในบางกรณี แต่องค์กรเหล่านั้นยังคงยึดมั่นในวัตถุประสงค์หลักขององค์กรอย่างเหนียวแน่น

2. องค์กรสมรรถนะสูงสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ที่มีความแตกต่างกัน และมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดความขัดแย้ง

3. องค์กรสมรรถนะสูงมีวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ ต้องมีวิธีจัดหาบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งให้กับลูกค้า สอดคล้องกับ Park (2004) ที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ ทำทุกวิถีทางให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกที่ดีกับองค์กร เช่นเดียวกับ Hammer (2001) ที่กล่าวว่า ลูกค้าคือพระเจ้า ที่จะต้องวางกลยุทธ์หลักถึง 9 ชั้นในการบริหารจัดการเพื่อขึ้นเป็นองค์กรชั้นนำของโลก

Ellsworth (2002) ได้ศึกษาองค์กรชั้นนำที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจ กล่าวว่า การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนนั้นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จทางธุรกิจ วิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลงที่ให้ประสิทธิผลที่ดีที่สุดคือ การให้ความสำคัญกับลูกค้า ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีความง่ายต่อการบริหารจัดการต่อความเปลี่ยนแปลง ได้ผลกำไร พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งสอดคล้องกันภายในองค์กร

4. องค์การสมรรถสูงตระหนักถึงคุณค่าของพนักงาน จากการวิจัยของ Institute for Social Research พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุด จึงได้มีการลงทุนไปกับพนักงาน และพนักงานจะเกิดความรู้สึกว่าความพยายามในการปฏิบัติงานของตนนั้น ได้รับการยอมรับโดยการเลื่อนขั้นหรือให้รางวัล และได้รับการเปิดโอกาสในการพัฒนาตนเอง มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีแนวโน้มที่จะร่วมทุกข์ร่วมสุขไปกับองค์การ

5. องค์การสมรรถสูงมีเป้าหมายในการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว Geus (1997) พบคุณลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์การที่สามารถคงอยู่ได้ในระยะเวลาอันยาวนานมีดังนี้

- 5.1 มีนโยบายเน้นความปลอดภัยทางการเงิน มีทุนสำรองทางการเงินที่เข้มแข็ง
- 5.2 สามารถตอบสนองต่อโลกธุรกิจรอบ ๆ ตัวได้อย่างรวดเร็ว
- 5.3 ความเหนียวแน่นในองค์กร และมีตัวตนขององค์กรที่ชัดเจน
- 5.4 มีรูปแบบการจัดการองค์การเป็นที่ยอมรับ และมีโครงสร้างแบบกระจาย

อำนาจ

คุณลักษณะเหล่านี้ ได้ก่อร่างเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาจุดยืนขององค์การในการปรับโครงสร้างองค์การของตนเอง การที่องค์การจะสามารถอยู่รอดได้นั้น ควรที่จะเลิกแนวคิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจและความสำคัญขององค์การแต่เพียงอย่างเดียว แต่ควรที่จะหันมาให้คุณลักษณะพิเศษของสิ่งมีชีวิต คือพนักงาน นั่นเอง

6. การใช้ Input Model ขององค์การสมรรถสูง การที่จะสร้างสมรรถนะขององค์การให้มีความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน โดยพื้นฐานแล้วคือการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีความความเชื่อมโยงเกี่ยวเนื่องกัน และมีความมั่นคงตามวัตถุประสงค์ที่ได้มุ่งหวังเอาไว้ โดยมีองค์ประกอบสำคัญของ Input Model ดังนี้

6.1 การพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์การ (การพัฒนา ความยืดหยุ่น ความรวดเร็ว และการเรียนรู้ขององค์การ

6.2 การสร้างบริบทที่เปี่ยมไปด้วยความรู้สำหรับการพัฒนานวัตกรรมอย่าง

ต่อเนื่อง

6.3 การสร้างองค์การไร้พรมแดน ทำให้เกิดการประสานพลังบังเกิดผลสูงสุด

6.4 การกระตุ้นบุคลากรไปสู่การมีสมรรถนะที่สูงอย่างยั่งยืน การสนับสนุนให้บุคลากรมีความพยายามตัดสินใจอย่างอิสระ

6.5 การทำให้องค์การเป็นสถานที่ที่ดีเยี่ยมในการทำงาน

6.6 การทำให้องค์การเป็นองค์การที่มุ่งเน้นคุณค่าขององค์การโดยรวม เช่น การเชื่อมโยงกับพนักงานและผู้มีส่วนได้เสียอื่นในความหมายที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

7. หลักการปฏิบัติขององค์การที่มีสมรรถนะสูง

Nadler Gerstein และ Shaw (1992) ได้ใช้คำว่า ระบบงานที่สมรรถนะสูง (High-Performance Work Systems) และแสดงให้เห็นถึงหลักสำคัญ 10 ประการที่กำเนิดคุณลักษณะขององค์การ

7.1 การมุ่งเน้นในการสร้างสิ่งที่แตกต่าง

- 7.2 กลุ่มงานที่ได้รับการเสริมพลัง และมีความเป็นอิสระ
- 7.3 จุดมุ่งหมายที่ชัดเจน
- 7.4 การประกันคุณภาพในทุกกระบวนการ
- 7.5 การบูรณาการระหว่างเทคโนโลยีกับสังคม
- 7.6 ตำแหน่งงานที่ได้รับการพัฒนาและได้รับการแบ่งปัน
- 7.7 ข้อมูลข่าวสารที่สามารถเข้าถึงได้
- 7.8 หลักการปฏิบัติด้านการเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์
- 7.9 โครงสร้างด้านการจัดการที่เกี่ยวกับการเสริมพลัง
- 7.10 ความสามารถในการปรับปรุงแก้ไข

ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการนำหลัก 10 ประการไปปฏิบัติคือ คุณภาพการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายลดลง กำลังงานได้รับการกระตุ้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ลดอัตราการลาออก และการขาดงาน เพิ่มความยืดหยุ่นการสนองตอบต่อผู้บริการ

Appelbaum และ Batt (1994) ได้แสดงให้เห็นถึงลักษณะสำคัญที่จำเป็นต่อหน่วยงานในการบรรลุการมีสมรรถนะสูง ประกอบด้วย เทคโนโลยีที่มีความยืดหยุ่น คุณภาพที่เพิ่มขึ้น ตำแหน่งที่กว้างขึ้น องค์กรแบบแบนราบ (Flatter Organization) การทำงานเป็นหมู่คณะ การฝึกอบรม ความมั่นคงในการจ้างงาน และสิ่งชดเชยสำหรับการปฏิบัติงาน สำหรับหน่วยงานที่มีสมรรถนะสูงที่ปรากฏนั้น ในสหรัฐอเมริกา มีระบบการผลิตแบบลีน (Lean Production) ซึ่งมุ่งเน้นการจัดการคุณภาพแบบบนลงล่าง (Top-Down) และระบบการผลิตแบบหมู่คณะ (Team Production) ที่มุ่งเน้นในตัวพนักงานให้ได้รับการเสริมพลังอำนาจในการตัดสินใจ และการนำนวัตกรรมไปใช้

สรุป ลักษณะองค์กรที่มีสมรรถนะสูง Maitland (2002) กล่าวไว้ว่า องค์กรสมรรถนะสูงจะมีความยึดมั่นในคุณภาพของสิ่งที่ตนปฏิบัติ พนักงานปฏิบัติงานด้วยคุณภาพที่สูงเป็นภารกิจหลัก ผลผลิตและบริการได้รับชื่อเสียง มีนวัตกรรมที่ดียเยี่ยม สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา พนักงานมีความเชื่อว่าองค์กรของตนมีการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่งในการพัฒนาผลผลิตและบริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

#### 4. องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง

มีนักวิชาการและนักปฏิบัติการหลายท่าน ได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ซึ่งมีทั้งส่วนที่ใกล้เคียงกันและบางส่วนก็มีความแตกต่างกันแต่เมื่อพิจารณาแล้วสามารถนำจุดเด่นของแต่ละคนหรือแต่ละคณะ มาเสริมเติมเต็มซึ่งกันและกันเพื่อการเป็นขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ได้เป็นอย่างดี

4.1 ตัวแบบของคณะวิจัย Roffey Parks ที่มี Linda Holbeche ซึ่งวิจัยองค์กรต่าง ๆ จำนวน 400 แห่ง ในปี 2005 (Holbeche, 2005) และพบว่า องค์กรที่จะเป็น HPO ได้ต้องสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของพนักงาน และความคาดหวังขององค์กร ซึ่งทั้งสององค์ประกอบนี้ต้องสัมพันธ์สอดคล้อง (Fit) จึงจะทำให้บุคลากรขององค์กรสร้าง



ผลงานที่สูงได้และในงานวิจัยนี้ได้นำเสนอตัวแบบขององค์การแบบ HPO ซึ่งมีองค์ประกอบ 6 ประการ ดังนี้

4.1.1 ความสามารถขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลง (Organizational Changeability) หมายถึง องค์การต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความต้องการของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งพนักงานต้องถูกบังคับให้ยอม รับชะตากรรมเหล่านั้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงแบบที่ว่านี้ จะทำให้เกิดความกดดันต่อพนักงานอย่างมาก การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วม ทำได้โดยองค์การต้องลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความไม่ยืดหยุ่น การให้รางวัลที่ไม่เป็นธรรม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน โดยองค์การต้องหันมาเพิ่มการสร้างความสามารถ ให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้

4.1.2 การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างกว้างขวาง (Creating a Knowledge – Rich Context for Innovation) โดยวิธีนี้บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นบทบาทที่สำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทีมงาน ช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานต่าง ๆ ในองค์การ เพราะการสร้างให้เกิดองค์การแบบ HPO ได้นั้น องค์การต้องมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งองค์ความรู้เหล่านั้นเกิดจากการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ดี (Share Good Practice) โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสามารถในการเชื่อมโยงเทคโนโลยีเข้ากับการแบ่งปันความรู้ เพื่อให้พนักงานได้มุมมองใหม่ ๆ

4.1.3 การสร้างองค์การที่ไร้พรมแดน (Creating a Boundary-Less Organization) ลักษณะขององค์การแบบนี้จะทำให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพของตนเอง อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องพะวงติดอยู่กับความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบเก่าและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพนักงานโดยการสร้างกลไกการเรียนรู้ที่พนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา เพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะเพิ่มขึ้นและสามารถทำงานในทีมที่มีความหลากหลายได้

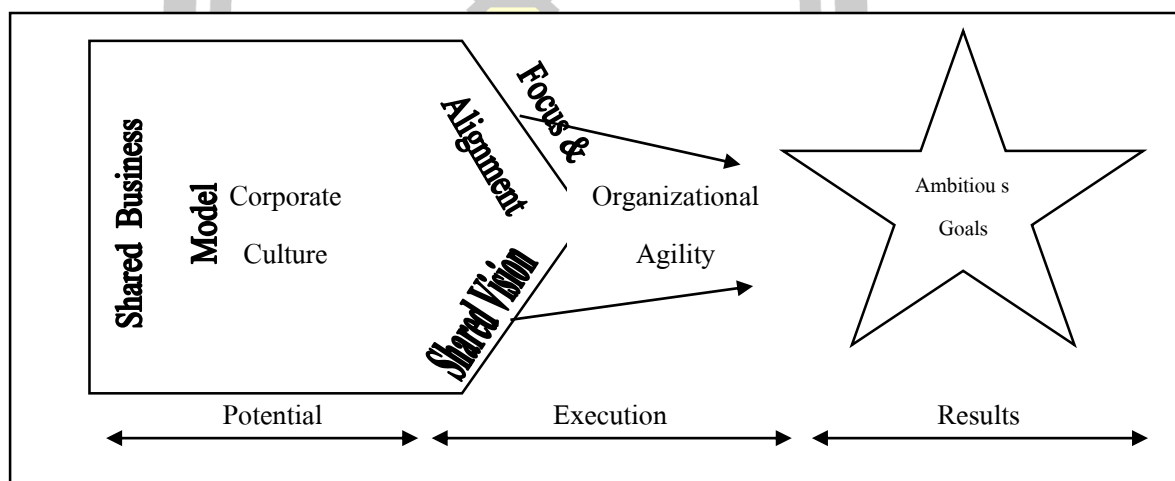
4.1.4 กระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงผลงานที่สูง (Stimulating People to Achieve High Performance) บรรยากาศขององค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างผลการปฏิบัติงานสูง จากผลการวิจัยหลายแห่ง พบว่า บรรยากาศในการทำงานในองค์การหลายแห่ง ไม่เอื้อที่จะทำให้พนักงานสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูงออกมาได้ ดังงานวิจัยของ Roffey Parks ระบุว่า พนักงานรู้สึกว่ตนเองไม่ได้รับการมอบอำนาจที่เพียงพอต่อการทำงาน โดยมีอุปสรรคที่สำคัญเช่นมีภาระงานที่มากเกินไป การเมืองในองค์การ ความไม่กล้าเสี่ยงของฝ่ายบริหาร หรือการแทรกแซงของหัวหน้างาน เป็นต้น

4.1.5 การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (Becoming a Great Place to Work) เมื่อใดก็ตามที่พนักงานรู้สึกว่องค์การไม่ดึงดูดอีกต่อไป ก็จะเกิดปรากฏการณ์ของการขาดงาน การเปลี่ยนงานของพนักงานในองค์การเพิ่มสูงขึ้น การจะทำให้้องค์การเป็นสถานที่ที่ดึงดูดให้พนักงานอยากทำงานมากขึ้น องค์การต้องดูแลในด้านความจำเป็นของพนักงาน เช่น ความจำเป็นทางครอบครัว ความก้าวหน้าในอาชีพ การมีบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานอยากสร้างผลงานที่มีคุณภาพ

#### 4.1.6 การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า (Becoming a Values-based Organization)

การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า คือ การที่องค์กรต้องสร้างความไว้วางใจให้กับพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า การจะสร้างสิ่งนี้ให้เกิดขึ้นได้ องค์กรต้องมีบรรยากาศของการเปิดเผย เป็นประชาธิปไตยและผู้นำต้องมีคุณธรรม ซึ่งบทบาทของผู้นำองค์กร มีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างคุณค่าขององค์กร

4.2 ตัวแบบของ Frank Buytendijk (2006) ตัวแบบ HPO ที่น่าสนใจอีกตัวแบบหนึ่ง คือ ตัวแบบ HPO ของ Frank Buytendijk และคณะ ซึ่งได้ทำการสำรวจองค์กรที่เป็น HPO ในประเทศเนเธอร์แลนด์ พบว่า ลักษณะร่วมขององค์กรที่เป็น HPO มีอยู่ 5 ประการคือ



ภาพประกอบ 7 ตัวแบบ HPO ของ Frank Buytendijk

4.2.1 ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นได้ (Set Ambitious Targets) การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย จะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ องค์กรส่วนใหญ่มักจะมองว่าการเพิ่มคุณค่าหรือการเพิ่มผลกำไรให้ผู้ถือหุ้นถือว่าเป็นความสำเร็จ แต่สำหรับองค์กรที่เป็น HPO สิ่งที่จะผลักดันให้เกิดผลงานที่ดีเด่นต้องระบุไว้ในพันธกิจขององค์กรด้วย ซึ่งในการระบุในพันธกิจนี้จะช่วยกระตุ้นพนักงานให้สร้างผลงาน ในที่นี้ได้ยกตัวอย่างองค์กรที่เป็น HPO จำนวน 2 แห่ง ที่มีการกำหนดพันธกิจที่ดี องค์กรแรกคือบริษัท NIKE ซึ่งได้กำหนดพันธกิจของบริษัทไว้ว่า

“ต้องการที่จะเป็นแรงบันดาลใจและริเริ่มสร้างสรรค์ให้กับนักกีฬาทุกคนในโลกนี้ ถ้าท่านมีร่างกาย ท่านก็เป็นนักกีฬาคนหนึ่ง”

ส่วนองค์กรที่สองคือบริษัท British Telecom ได้กำหนดพันธกิจไว้ว่า

“เรามีความกระตือรือร้นที่เกี่ยวกับลูกค้า ทุกครั้งที่ติดต่อกับลูกค้า เป้าหมายก็คือการส่งมอบประสบการณ์ที่มีคุณค่า”

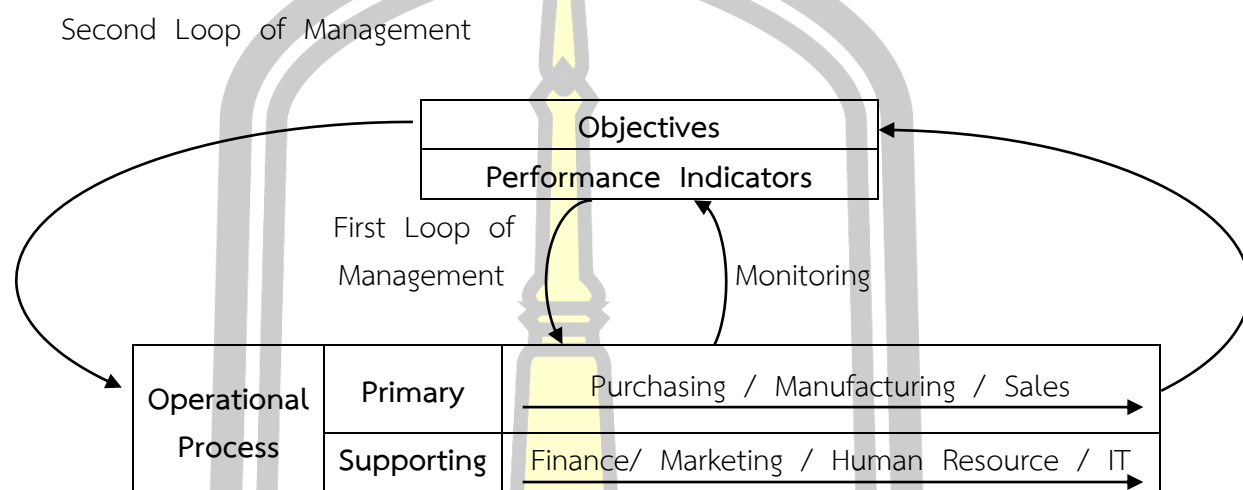
จากพันธกิจขององค์กรทั้งสองแห่ง จะเห็นได้ว่าเมื่อพนักงานได้รับทราบพันธกิจของบริษัทก็จะรู้ว่าควรปฏิบัติให้ได้ผลงานออกมาอย่างไรหรือส่งมอบบริการเช่นใดให้กับลูกค้าของบริษัทในองค์กรที่เป็น HPO จะมีการนำพันธกิจไปเชื่อมโยงและบรรจุไว้ในแผนการจัดการ โดยจะมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของพันธกิจด้วย

4.2.2 ต้องมีการแบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่อยู่ในองค์กร (Shared Values) บรรทัดฐานและค่านิยมมีความสำคัญอย่างมากกับองค์กรที่ต้องการเป็น HPO เพราะถ้าคนภายในองค์กรมีค่านิยมที่แตกต่างกันมาก ๆ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตาม จะทำให้เกิดความไม่ราบรื่นหรือมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่นเดียวกัน ถ้าค่านิยมที่องค์กรมีไม่สอดคล้องกับค่านิยมของลูกค้า องค์กรก็จะประสบปัญหาเช่นกัน ในที่นี้จะยกตัวอย่างบริษัทรถยนต์ จำนวน 3 แห่งที่มีค่านิยมที่เชื่อมโยงกับภายในและสอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้า

ผู้บริหารขององค์กรที่เป็น HPO ต้องพยายามเชื่อมโยงค่านิยมเหล่านี้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรและองค์กรที่คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า จะประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่เน้นความต้องการของตนเอง บริษัทเฟอร์นิเจอร์ยักษ์ใหญ่ที่ชื่อว่า IKEA เป็นตัวอย่างขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเชื่อมโยงค่านิยมทั้งภายในระหว่างพนักงานกับลูกค้าภายนอก โดยที่ IKEA มีพนักงานทั่วโลกถึง 84,000 คน มีสาขา 179 แห่งใน 23 ประเทศ ซึ่ง IKEA ค้นพบว่า ลูกค้าต้องการสินค้าที่ราคาถูก มีประโยชน์ใช้สอยและออกแบบดี ซึ่งค่านิยมและความคาดหวังของลูกค้า ถูกนำมาสื่อสารให้กับพนักงานในบริษัทได้ทราบ ซึ่งที่บริษัทนี้ลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้าและมารับของได้ที่โรงงานเพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งและทำให้สินค้ามีราคาถูก ส่วนผู้บริหารเมื่อเดินทางไปติดต่อกงานจะเดินทางในสายการบินชั้นประหยัด ไม่ต้องมีสิมูซินมารับ - ส่ง เพราะเป็นการเสียค่าใช้จ่ายมากโดยไม่จำเป็น ในการทำงานก็คือค่าใช้จ่ายของพนักงาน จะเห็นได้ว่าบริษัทที่เป็น HPO จะพยายามอย่างมากที่จะสร้างค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมร่วมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

4.2.3 ต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร (Focus & Alignment) การดำเนินงานตามกลยุทธ์ มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการกำหนดกลยุทธ์ และจะยิ่งดีกว่าองค์กรที่มีกลยุทธ์ดี แต่ไม่สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ ในการที่จะกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จจะต้องประกอบด้วยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้องค์กรโดยทั่วไปจะมีวงจรการบริหาร 2 วงจรหลัก วงจรแรกจะเกี่ยวกับการบริหารงานประจำวัน ซึ่งตัวชี้วัดจะเป็นเรื่องของความเร็ว การประหยัดค่าใช้จ่าย และคุณภาพในการบวนการ ส่วนวงจรที่สอง ตัวชี้วัดจะเกิดจากปัจจัยภายนอก ในองค์กรที่ยังไม่ใช่ HPO การเชื่อมต่อของทั้งสองวงจรมักจะไม่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้การเชื่อมโยงกลยุทธ์ไม่บรรลุผล แต่ในองค์กรที่เป็น HPO แล้ววงจรทั้งสองวงจรมีการเชื่อมโยง โดยกลยุทธ์ขององค์กรจะถูกส่งผ่านมาถึงวงจรแรกในรูปของแผนการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ทั้ง 2 วงจร จะมีการสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลาเพื่อการปรับปรุงข้อมูลต่าง ๆ ให้ทันเหตุการณ์ ตัวอย่างในที่นี้คือบริษัท Ten Behe Group ซึ่งเป็นบริษัทผลิตรถยนต์จากเนเธอร์แลนด์ของประเทศเบลเยียม ในแต่ละโรงงานจะมีตัวชี้วัด (Balanced Scorecard) ส่วนฝ่ายสนับสนุน เช่น ฝ่ายจัดส่ง ฝ่ายการเงิน ฝ่ายลูกค้า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ต่างก็มีตัวชี้วัดของบริษัท (Corporate Scorecard) โดยมีตัวเสริมแรงคือ ค่าตอบแทน

(Incentive Pay) เชื่อมอยู่ในตัวชี้วัดของบริษัทด้วย ถ้าส่วนใดส่วนหนึ่งเบี่ยงเบนออกไป จะแสดงเป็นไฟบน Scorecard ที่แสดงผลการปฏิบัติงานในแต่ละวัน นอกจากนี้ การจัดระบบข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพก็เป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่ช่วยให้การเชื่อมโยงกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 วงจรหลักของการบริหารองค์การ

ที่มา : Frank Buytendijk, “Five Keys to Building High Performance Organization”, Business Performance Management Magazine, February, 2006.

4.2.4 ต้องมีความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว (Organizational Agility) ในองค์การที่เป็น HPO การสร้างความสามารถในการปรับตัวนั้นทำได้ 4 วิธีคือ 1) การทำโดยผ่านระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ 2) การสร้างควมมีมาตรฐาน (Standardizing) โดยใช้วิธีการจ้างเหมางานบางอย่างไป 3) การควบคุมช่องทางต่างๆ อย่างครบวงจร เช่น บริษัท Wall-Mart ใช้ระบบ Just-in-time ทำให้ไม่มีการสั่งสินค้ามาค้างในคลังสินค้า และ 4) การบริหารงานแบบโครงการ (Project-Based-Management) บริษัท Oracle เป็นองค์การที่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะบริษัทพยายามทำหลาย ๆ กระบวนการให้มีมาตรฐานอย่างเดียวกัน เมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง บริษัทจึงสามารถเปลี่ยนทุกระบบได้อย่างรวดเร็ว

4.2.5 ต้องมีการเชื่อมต่อส่วนต่างๆ ทัวทั้งองค์การ (Shaed Business Model) การเชื่อมโยงทำได้โดยใช้การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า Performance Management และเชื่อมโยงส่วนต่างๆ โดยผ่านการวิเคราะห์ช่องว่างที่เรียกว่า Gap Analysis และทำการแก้ไขช่องว่างเหล่านั้น อย่างไรก็ตาม องค์การที่เป็น HPO จะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

โดยสรุป องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง หรือ HPO ต้องเป็นองค์กรที่รับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วมีการคำนึงถึงความต้องการของพนักงานและความคาดหวังของลูกค้า และสร้างค่านิยมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ขณะเดียวกันก็เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรม แกร่งทั่วทั้งองค์กร

#### 4.3 ตัวแบบของบริษัท The Berkeley Consulting Group

บริษัท The Berkeley Consulting Group (2010) ได้ศึกษาองค์ประกอบขององค์กรแบบ HPO ในประเทศแคนาดา โดยได้นำเสนอองค์ประกอบขององค์กรแบบ HPO ไว้ดังนี้

4.3.1 เน้นงานที่เป็นส่วนสำคัญ (Focused on Performance of Key Results) หมายถึง การให้ความสำคัญในส่วนที่เป็นความต้องการของลูกค้า เป้าหมายของงานต้องสามารถวัดออกมาได้และต้องมีการกำหนดลำดับความสำคัญของงาน

4.3.2 เน้นผลผลิต (Productivity) ต้องมีการวิเคราะห์ วิจัย อยู่ตลอดเวลา ในกระบวนการผลิตที่ให้ผลตอบแทนสูง เน้นความมีประสิทธิภาพสูงในการใช้ทรัพยากร

4.3.3 เน้นการตอบสนองและการปรับตัว (Responsiveness & Adaptiveness) มีความสามารถในการแก้ปัญหาและปรับตัวอย่างรวดเร็ว

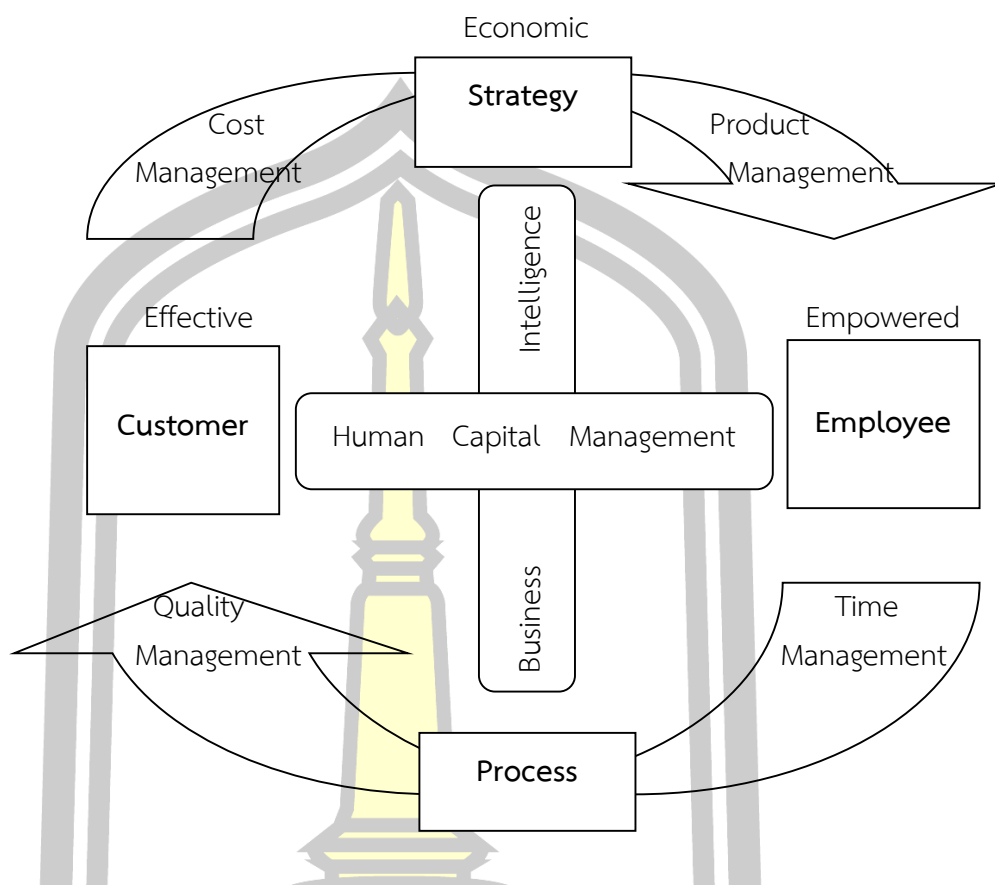
4.3.4 เน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ซึ่งต้องมีความเข้าใจต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หาวิธีการในการแก้ปัญหาเพื่อตอบสนองต่อลูกค้า

4.3.5 เน้นการทำงานเป็นทีมและการสื่อสาร (Teamwork & Communications) ให้ความสำคัญกับการร่วมมือในการทำงาน มีเป้าหมายร่วมกัน ช่วยเหลือกัน

#### 4.4 ตัวแบบของบริษัท Engineering, Management & Integration Inc.

บริษัท Engineering, Management & Integration Inc. (EM & I) ได้นำเสนอตัวแบบของการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงโดยได้อธิบายว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้ต้องมีความสามารถ 4 ประการ ประกอบด้วย คน (People) กระบวนการ (Process) โครงการ (Programs) และโครงการ (Portfolios) และระดับที่ถือว่าสูงสุด มีผลงานสูงสุด มีสมรรถนะสูงสุดคือ ระดับที่ 5 ซึ่งถือว่าเป็นระดับที่องค์กรเติบโตเต็มที่ (Maturity) ดังภาพประกอบ 9





ภาพประกอบ 9 ตัวแบบ HPO ของบริษัท Engineering, Management & Integration Inc. ที่มา (Donn Di Nunns, Evolving A Performance Organization (www.em-i.com))

จากภาพประกอบ 9 แสดงให้เห็นถึงความสามารถ 4 ประการ (P4-Capability) ขององค์กรแบบ HPO คือ

4.4.1 ความสามารถด้านคน (People) ประกอบด้วย ทูมมนุษย์ (Human Capital) แยกเป็นลูกค้าและพนักงาน

4.4.2 ความสามารถด้านกระบวนการ (Process) หมายถึง ความสามารถทางธุรกิจ (Business Intelligence) ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์

4.4.3 ความสามารถด้านโครงการ (Programs) หมายถึง วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน (Performance Cultures) แยกออกเป็น 4 ส่วนคือ

4.4.3.1 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

4.4.3.2 ด้านการมอบอำนาจ (Empowered)

4.4.3.3 ด้านประสิทธิภาพ (Efficient)

4.4.3.4 ด้านประสิทธิผล (Effective)

4.4.4. ความสามารถด้านโครงการ (Portfolios) หมายถึงระบบข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐาน อันประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

4.4.4.1 การจัดการด้านคุณภาพ (Product & Quality Management)

#### 4.4.4.2 การจัดการด้านเวลาและค่าใช้จ่าย (Time & Cost Management)

#### 4.5 ตัวแบบของ Lawrence M. Miller

Miller ได้เสนอหลักการหรือคุณลักษณะขององค์การแบบ HPO ว่าต้องมีหลัก 2 อย่าง สำคัญ คือ

4.5.1 ต้องมีคุณความดีทางธุรกิจ (Business Virtues) คุณความดีทางธุรกิจ ในที่นี้ หมายถึง คุณลักษณะที่จะส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ เช่น ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร การเติบโตของตลาด นวัตกรรมในการผลิต คุณภาพในการให้บริการ เป็นต้น

4.5.2 ต้องมีค่านิยมเห็นแก่สังคม (Societal Values) คุณลักษณะที่จะทำให้สังคมอยู่ดีมีสุข เช่น ต้องมีความซื่อสัตย์ มีความเป็นธรรม และทั้งสองหลักการนี้ต้องไปด้วยกัน การเป็นองค์การแบบ HPO นั้นต้องปรับจากมุมมองเดิมมาสู่มุมมองใหม่ คือ

4.5.2.1 เปลี่ยนจากการควบคุมมาเป็นการมอบความไว้วางใจ (High Control to High Trust)

4.5.2.2 เน้นตัวทีมงาน (Team)

4.5.2.3 เน้นความรู้ (Making Knowledge)

4.5.2.4 เน้นการตัดสินใจร่วมกัน (Team Decision Making)

4.5.2.5 เน้นการจ่ายค่าตอบแทนเป็นทีม (Team-Based Rewards)

4.5.2.6 เน้นองค์การแนวนอน (Horizontal Organization)

4.5.2.7 เน้นโครงสร้างที่เป็นพลวัตร (Dynamic Structure)

4.5.2.8 เน้นองค์การที่ไร้ขอบเขต (Companies without Walls)

4.5.2.9 เน้นการบริหารแบบเปิดเผย (Open-Book Management)

4.5.2.10 ไม่เน้นการลงโทษบุคคล (Blame The Person to Become the Process)

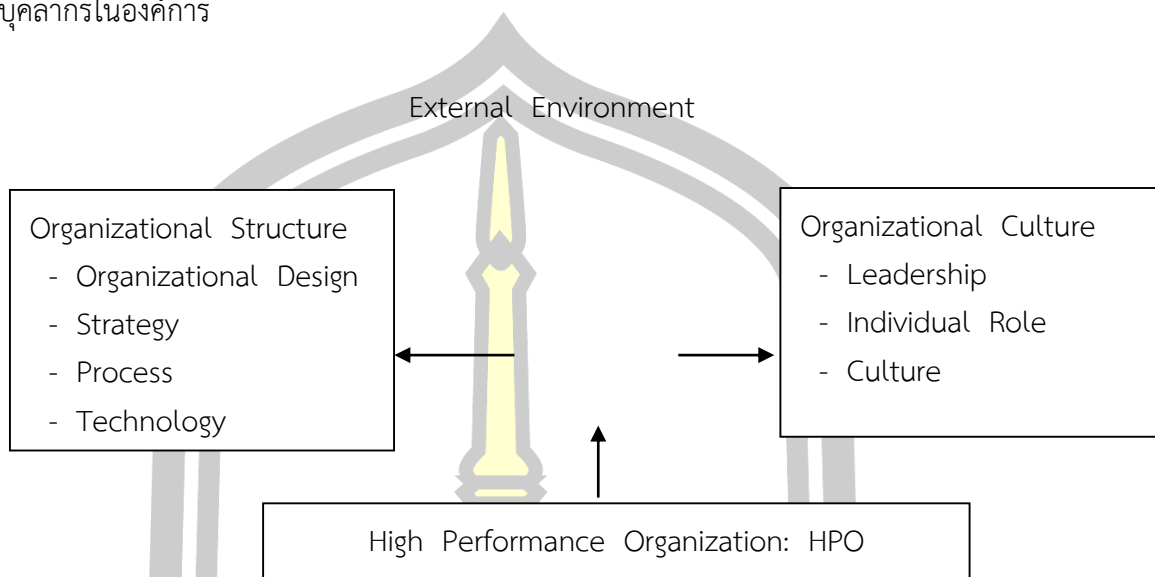
ทั้ง 10 คุณลักษณะนี้จะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายทั้ง 2 ประการ คือ เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงและเป็นมิตรกับสังคม ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมและไม่เอาเปรียบประชาชน

#### 4.6 ตัวแบบของ De Waal (2007)

De Waal ได้เสนอรูปแบบของ HPO ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน หลัก ๆ คือ 1) การเน้นให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสีย 2) โครงสร้างองค์การที่มีปัจจัยสำคัญ 4 องค์ประกอบ คือ 2.1) การออกแบบของค์การ 2.2) ยุทธศาสตร์ 2.3) สภาพแวดล้อมภายนอก 2.4) เทคโนโลยี 3) วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย 3.1) ภาวะผู้นำ 3.2) การจัดการปัจเจกบุคคลและกำหนดบทบาทหน้าที่ 3.3) วัฒนธรรมองค์กร 4) พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ และองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การสมรรถนะสูงของ De Waal มี 5 ประการดังนี้

1. การเป็นองค์การที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน
2. องค์การที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม
3. องค์การที่มีปฏิริยาตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว
4. องค์การที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาว

## 5. องค์การที่ใช้เวลาในการปรับปรุงเงื่อนไขการทำงานและพัฒนาโอกาสให้กับบุคลากรในองค์การ



ภาพประกอบ 10 ตัวแบบ HPO ของ De Waal  
ที่มา (De Waal, 2007)

### 4.7 ตัวแบบ HPO ของ Nisada (Nisada's Model)

Nisada ได้นำเสนอรูปแบบการบริหารงานแบบ HPO ที่จะนำไปสู่ความยั่งยืน  
นั้นควรมีองค์ประกอบ คือ

4.7.1 ต้องมีฐานรากที่มั่นคง คือ มีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์  
(Human Capital Management) ที่เข้มแข็ง

4.7.2 ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกันโดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นด้านการเรียนรู้ การ  
ปรับปรุงต่อเนื่อง วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรม  
การกระจายอำนาจ เป็นต้น

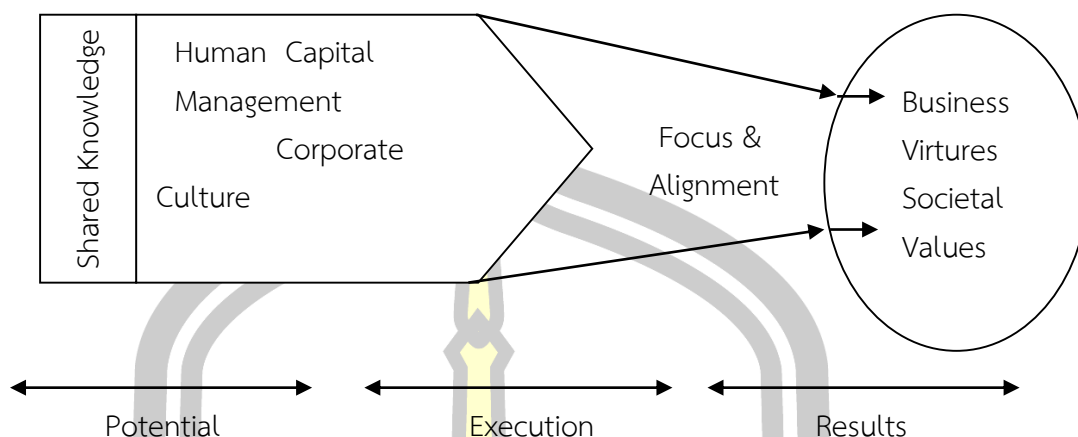
4.7.3 ต้องมีระบบการสร้างและสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงกับ  
ตัวชี้วัดต่าง ๆ และสะท้อนถึงการให้รางวัลหรือการจูงใจในรูปแบบอื่นด้วย

4.7.4 ต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจที่  
ท้าทายและเป็นไปได้โดยให้คนได้ใช้ศักยภาพของตนเองมากที่สุด

4.7.5 มีการบูรณาการ ตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคคล เพื่อ  
ตอบสนองทั้งเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายของบุคคล

4.7.6 ต้องมีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม ตอบสนอง  
ความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง





ภาพประกอบ 11 HPO's Model (Nisada's Model)

ทีมา (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2551)

จากการที่ได้นำเสนอรูปแบบของ HPO ทั้งสิ้น 7 ตัวแบบ (Model) คือ ของ Roffey Park, Frank Buytendijk, Berkeley Consulting Group, EM & I, Lawrence M. Miller, De Waal และ Nirada ถ้านำเอามาวิเคราะห์โดยเอาแนวคิดที่มาขององค์กรแบบ HPO มาดูจะเห็นได้ว่า องค์กรแบบ HPO เป็นแนวคิดที่เปลี่ยนแปลงองค์กรที่ไม่เหมือนแนวคิดเก่า แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่คนภายในยอมรับและผูกพันที่จะเปลี่ยนแปลง องค์กรแบบ HPO ต้องเริ่มจากคนหรือจากพนักงานซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าเพราะความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะที่พนักงานสะสมเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานตัดสินใจว่าเขาจะเอาสิ่งที่เขาเข้ามาทุ่มเทให้กับ องค์กร แนวคิดที่ชัดเจนที่สุดในทั้ง 6 ตัวแบบนี้จะเป็นของ Roffey Park เพราะคุณลักษณะทางด้านทุนมนุษย์ (Self-Side) น่าจะเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรแบบ HPO ถ้าพิจารณาคุณลักษณะตัวแบบของ Roffey Park ทั้ง 6 ประการ จะเห็นว่าให้ความสำคัญและจุดเน้นอยู่ที่ตัวคนมากที่สุด

อีกตัวแบบที่มีความน่าสนใจอย่างมากคือ ตัวแบบของ Lawrence Miller ที่พูดถึงหลักการของ HPO ต้องสร้างความสมดุลระหว่างความดีของธุรกิจ (Business Virtues) กับ เน้นค่านิยมสังคม (Societal Values) เพราะถ้าเน้นไปด้านใดด้านเดียวก็ไม่ดี เช่น มองแต่ประโยชน์ขององค์กรโดยไม่คำนึงถึงความเป็นธรรมหรือผลกระทบของสังคม องค์กรนั้นจะเป็น องค์กรที่ยิ่งใหญ่ เป็นองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างไร ในตัวแบบของ Miller ได้อธิบายให้เห็นถึงคุณลักษณะสำคัญ 10 ประการขององค์กรแบบ HPO ซึ่งมุ่งที่คนเป็นส่วนใหญ่ มีเพียง 3 คุณลักษณะจาก 10 คุณลักษณะ ที่พูดถึงองค์กร เช่น ต้องเป็นองค์กรในแนวนอน ต้องมีโครงสร้างที่เป็นพลวัตร ต้องไร้ขอบเขต ซึ่งสอดคล้องกับของ Roffey Park ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ตัวแบบที่น่าสนใจรองลงไปอีกคือ ตัวแบบของ EM & I ซึ่งเป็นการบูรณาการ ทั้งด้านอ่อน (Self-Side) เช่น ด้านคน วัฒนธรรม แรงจูงใจ และด้านแข็ง (Hard-Side) เช่น โครงสร้าง กลยุทธ์ ธุรกิจและตัวแบบของ EM & I ยังมองการเป็น HPO เป็นการพัฒนาจากขั้น

พื้นฐาน (The Aware Organization) คือ องค์กรเริ่มต้นตระหนักว่า จำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กร มาถึงขั้นที่สอง (The Proactive Organization) มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมายขององค์กรมีการสื่อสารให้คนในองค์กรได้รับทราบ จนมาถึงขั้นที่สาม(The Managed Organization) ในขั้นนี้ ได้มีการผนวกเอาพวกที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารคนและเตรียมการพัฒนาคน จนมาถึงขั้นที่สี่ (The Optimized Organization) ซึ่งเป็นการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดยการบูรณาการกลยุทธ์เข้าไปในทุกส่วนขององค์กร จนมาถึงขั้นสุดท้ายคือ The Innovative Organization มีการนำเอาความรู้ต่าง ๆ มาบูรณาการ เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เพิ่มคุณค่าใหม่ (New Values) ให้กับองค์กร มีวัฒนธรรมการเรียนรู้อยู่ในองค์กรในปัจจุบัน (Current Status) ก่อน

สรุปองค์การที่มีสมรรถนะสูงหรือ HPO นั้นไม่ใช่เรื่องเดียวกันกับการจัดการคุณภาพ (Total Quality Management :TQM) แต่มีผลการวิจัยมากพอ ที่ได้เอาแนวคิดทั้งสองนี้มารวมกัน ซึ่งไม่ใช่แค่ TQM เท่านั้น แนวคิดคุณภาพหรือการบริหารแบบลดความผิดพลาดให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด (Six Sigma) ก็เอามารวมกับแนวคิด HPO เช่นเดียวกัน ในขณะที่การจัดการคุณภาพหรือการบริหารแบบลดความผิดพลาดนั้น เป็นการกำหนดจากบนลงล่าง มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ทิศทาง เป้าหมายและคุณภาพที่ชัดเจน เสร็จแล้วจึงกระจายไปยังส่วนต่าง ๆ อย่างสอดคล้องสัมพันธ์กัน ที่เรียกว่าการบริหารแบบเข็มมุ่ง โดยเข็มมุ่งจะประกอบด้วยเป้าหมายที่วัดค่าได้และมีมาตรการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น ส่วนแนวคิดแบบ HPO นั้นเป็นการบริหารจากข้างล่างขึ้นบน โดยการทำให้คนเกิดความไว้วางใจ ดังนั้นถ้าเอาสองแนวคิดนี้มารวมกัน ก็อาจเปรียบเทียบ TQM หรือ Six Sigma เหมือนเมล็ดพันธุ์ชั้นยอด ในขณะที่ HPO เปรียบเสมือนดินปลูกที่อุดมสมบูรณ์ เมื่อรวมกันก็จะทำให้ได้ต้นไม้ที่มีผลดี

จากการศึกษาองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง สามารถนำไปสู่การสังเคราะห์องค์ประกอบ ด้านกระบวนการ (Process) ดังตาราง 2



ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบ ด้านกระบวนการของระบบบริหารจัดการโรงเรียน  
ประถมศึกษาสื่องค์การสมรรถนะสูง

ชื่อ ที่	องค์ประกอบ	แหล่งที่มา						นิสดารก์ เวชยานนท์	ความถี่
		Holbeche	Buytendijk	The Berkeley Consulting Group	Engineering Management & Integration	Miller	De Waal		
		2005	2006	2010	ม.ป.ป.	2009	2007	2551	
1	การปรับโครงสร้าง องค์การ	✓	✓	✓	✓		✓	✓	6
2	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	✓	✓	✓	✓		✓	✓	6
3	การสื่อสารสร้าง ความเข้าใจร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
4	การทำงานร่วมกัน เป็นทีม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
5	การมุ่งเน้นผู้เรียน	✓	✓	✓		✓		✓	5
6	การมุ่งมั่นสู่ความ เป็นเลิศ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7

จากตาราง 2 พบว่า ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ ด้านกระบวนการของระบบ  
บริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสื่องค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่  
1) การปรับโครงสร้างองค์การ 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน  
4) การทำงานร่วมกันเป็นทีม 5) การมุ่งเน้นผู้เรียน และ 6) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

#### 5. โรงเรียนสมรรถนะสูง

ผู้วิจัยได้ศึกษาลักษณะของโรงเรียน และโรงเรียนสมรรถนะสูงจากนักวิชาการ สรุป  
ได้ดังนี้

#### 5.1 ลักษณะของโรงเรียน

ในประเทศไทยได้จัดการศึกษาที่หลากหลาย มีลักษณะที่กำหนดเฉพาะ และมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นสถานศึกษาที่มีการปรับปรุงพัฒนา (Improvement School) จนมีความสำเร็จเกิดขึ้นทุกด้านเป็นที่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Satisfaction) มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีสมรรถนะสูง มีผลงานเกินกว่า การบรรลุเป้าหมาย มีความโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป (นงลักษณ์ เรือนทอง, 2550) เช่น โรงเรียนที่มีประสิทธิผล โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โรงเรียน มาตรฐานสากล โรงเรียนอัจฉริยะ โรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน โรงเรียนดี ประจำตำบล โรงเรียนแม่เหล็ก โรงเรียนพระราชรัฐ โรงเรียนพระราชทาน โรงเรียนที่จัดการศึกษา เฉพาะทาง หรือเป็นโรงเรียนคุณภาพด้านการบริหารจัดการ ซึ่งมีลักษณะความมีสมรรถนะสูง ที่เรียกชื่อในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ดังนี้

#### 5.1.1 โรงเรียนที่มีประสิทธิผล (effectiveness school)

Sergiovanni (1991) ได้อธิบายลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล (effectiveness school ไว้ดังนี้ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) มีบรรยากาศสถานศึกษาในทางบวก 5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน แบบเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7) ใช้ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 9) ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม Rutter, Maughan, Ouston, & Smith (1979 cited in Teddlie & Reynolds, 2000) ได้อธิบายลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล (effectiveness school ไว้ดังนี้ 1) มีการ กำหนดค่านิยม ความคาดหวัง และบรรทัดฐานร่วมของโรงเรียน 2) มีการบริหารห้องเรียนที่ดี 3) มีการสอนของครูและมีกำหนดความคาดหวังที่สูง 3) มีการพัฒนาครูเป็นแบบอย่างที่ดี 4) มีข้อมูล ย้อนกลับในทางบวกต่อนักเรียน 5) มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดีสำหรับนักเรียนและครู 6) มีการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับนักเรียน 7) มีการประสบผลสำเร็จของนักเรียน 8) มี กิจกรรมร่วมกันระหว่างครูกับนักเรียน

Glickman, Gordon & Ross-Grodon (2001) ได้อธิบายลักษณะ ของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Effectiveness School ไว้ดังนี้ 1) ผู้บริหารและครูมีภาวะผู้นำ หลากหลาย 2) ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) การมีส่วนร่วมของ ผู้ปกครอง 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง 5) ได้รับการสนับสนุน จากทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนในเรื่องเวลาเรียน การจัดกิจกรรม ด้านวิชาการและคุณธรรม จริยธรรม 6) เน้นการเรียนการสอน 7) มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง เช่น การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ของโรงเรียน 8) มีแผนการสอนที่ดี 9) ครูมีความร่วมมือกัน 10) มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลใน การสร้างรูปแบบของโรงเรียน 11) มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน 12) ใช้วิธีการหลากหลายเพื่อพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน State of Victoria: Department of Education and Training (2002) ได้อธิบายลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Effectiveness School) ไว้ดังนี้ 1) มีความเป็นผู้นำมีอาชีพ 2) มีความคาดหวัง ต่อนักเรียน ในระดับสูง 3) มุ่งเน้นการเรียนการสอน 4) จัดการสอนอย่างมีวัตถุประสงค์ 5) มีความ

น่าเชื่อถือ 6) มีความรับผิดชอบ 7) ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 8) มีสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่มั่นคงถาวร

### 5.1.2 โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ (Efficient School)

Scheerens & Bosker (1997) ได้อธิบายลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ (Efficient School) ไว้ดังนี้ 1) มีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ (Monitoring of Student Progress) 2) มีการมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Achievement) 3) มีการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง (Parental Involvement) 4) มีการสร้างสรรค์บรรยากาศที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบเรียบร้อย (Creating a Safe and Orderly Climate) 5) มีการมุ่งเน้นหลักสูตร (Focused Curriculum) 6) ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong Leadership) 7) มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออาทรเป็นกัลยาณมิตร (Cooperative Working Environment) 8) มีการทุ่มเทเวลาให้กับงาน (Time on Task)

Daggett (2005) ได้อธิบายลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ (Efficient School) ไว้ ดังนี้ 1) มุ่งเน้นวิชาการที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน 2) ผู้บริหารและครูมุ่งสู่ความเป็นเลิศโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านการเรียนรู้ของนักเรียน 3) มีความเอาใจใส่และสนใจนักเรียนโดยเฉพาะระดับการศึกษาภาคบังคับและสร้างความเชื่อมโยงถึงระดับมัธยมตอนต้น 4) เน้นจัดการเรียนการสอนรายบุคคล ให้สามารถใช้ความรู้ ในชีวิตประจำวันได้ 5) หลักสูตรมีคุณภาพสูงและการเรียนการสอนหลากหลายรูปแบบ 6) ให้โอกาสนักเรียนสามารถแสดงความคิดเห็น ผู้ใหญ่ที่เกี่ยวข้องสามารถเป็นที่ปรึกษาของเขาได้ 7) มุ่งเน้นการพัฒนาและรักษาระดับความเป็นมืออาชีพท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 8) ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งและทุ่มเท

สุรัฐ ศิลปะอนันต์ (2545) ได้อธิบายลักษณะของสถานศึกษา/โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้ 1) ต้องดำเนินการตามพันธกิจที่กำหนดหรือระบุไว้อย่างชัดเจนและมีจุดเน้น 2) ต้องสร้างบรรยากาศการมีความคาดหวังในผลสำเร็จของนักเรียนทุกคนสูง 3) ผู้อำนวยการ/อาจารย์ใหญ่จะต้องให้ภาวะผู้นำที่แข็งแกร่ง (ก้าวร้าว) แก่ครู อาจารย์ในเรื่องต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน 4) ต้องมีการจัดเวลาในการสอนโดยตรงแก่นักเรียนแต่ละคนและทุกคนให้มากที่สุด 5) การที่โรงเรียนจะมีประสิทธิภาพนั้น ครูอาจารย์จะต้องประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และใช้ผลการประเมินนั้นเป็นฐานในการปรับปรุงโปรแกรมการเรียนของเด็ก 6) การที่โรงเรียนจะมีประสิทธิภาพได้โรงเรียนจะต้องมีภาวะแวดล้อมปลอดภัยเป็นระเบียบเรียบร้อยและเกื้อกูลต่อการสอนและการเรียน และ 7) จะต้องเสริมพลังบทบาทของผู้ปกครองและบทบาทของครูบาอาจารย์ให้แกร่งยิ่งขึ้น

สรุปลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ด้านคน ผู้บริหารและครูมีภาวะผู้นำ ที่แข็งแกร่ง ครูมีความร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ความเป็นมืออาชีพ มีการพัฒนาครูให้เป็นแบบอย่างที่ดี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ครูและนักเรียนมีกิจกรรมร่วมกัน ครูเข้าใจพื้นฐานนักเรียนทุกคนและยอมรับความแตกต่างของนักเรียน นักเรียนมีความรับผิดชอบ ด้านงาน เน้นด้านวิชาการมีแผนงานวิชาการ แผนการสอน จัดเวลาให้กับการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตั้งความคาดหวังต่อผลการเรียนนักเรียนสูง มีหลักสูตรหลากหลายสนองความต้องการของนักเรียนและท้องถิ่น มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านวัฒนธรรม

ให้ความเคารพสิทธิและความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีวัฒนธรรมโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม เป็นชุมชน/องค์กรแห่งการเรียนรู้

### 5.1.3 โรงเรียนที่มีความสำเร็จสูง (High-Successful School)

The Specialist Schools and Academies Trust [SSAT]

(2010) ได้อธิบายลักษณะของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง (High-successful School) ไว้ ดังนี้ 1) มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสามารถเป็นศูนย์กลางความของความเป็นเลิศด้านวิชาการ เช่น ฟิสิกส์ เคมี ภาษา ศิลปะ และพลศึกษา 2) ใช้ข้อมูลอย่างเต็มที่ในการพัฒนาโรงเรียนและบุคลากรค้นหาและส่งเสริมศักยภาพนักเรียนให้เต็มที่เพื่อลดความแตกต่างของผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน 3) เข้มงวดในระเบียบวินัยและพฤติกรรมที่เหมาะสมของนักเรียน 4) พัฒนาและกระตุ้นให้เกิดคุณลักษณะ-ทักษะชีวิต เช่น ความซื่อสัตย์ ความเอื้ออาทร และวินัยในตนเองซึ่งจะช่วยให้นักเรียนประสบความสำเร็จในการเรียนและในชีวิตประจำวัน 5) สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและผู้ปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเข้าถึงข้อมูลซึ่งกันและกันได้โดยง่าย 6) ส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมกีฬาทางประเพณี และกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 7) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น เช่น โรงเรียน วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย ในการยกระดับมาตรฐานและขีดความสามารถ 8) มุ่งเชื่อมโยง ให้การดำเนินงานในชุมชนมีความเจริญยิ่งขึ้น โดยสนับสนุนวิทยากรที่เป็นเลิศเพื่อปรึกษาอาชีพ การบริหารจัดการในดำเนินงาน ตลอดจนการจัดกิจกรรมสนับสนุน 9) สร้างความเป็นพลโลก โดยให้ความรู้ความเข้าใจ ในโลกาภิวัตน์ ความหลากหลาย และให้นักเรียนเตรียมตัวสามารถใช้ชีวิตที่ดีได้อย่างยั่งยืนในยุคโลกศรษฐกิจ

Edmonds (1982) ได้อธิบายลักษณะของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูง (High-successful School) ไว้ ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong Administrative Leadership) 2) เน้นการเรียนรู้ทักษะพื้นฐาน (Focus on Basic Skills) 3) ครูมีความคาดหวังต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักเรียนสูง (High Expectations for Student Success) 4) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ (Frequent Monitoring of Student Performance) 5) สภาพแวดล้อมที่สะอาดในโรงเรียนเป็นระเบียบและปลอดภัย (A Clean, Orderly and Secure School Environment)

Halton (1992 cited in Holt & Hind, 1994) ได้อธิบายลักษณะของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูง (High-Successful School) ไว้ ดังนี้ 1) การมีจุดหมายร่วมกัน เช่น การมีจุดหมายที่ชัดเจน การมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน และการมีภาวะผู้นำทางด้านวิชาการสอน 2) บรรยากาศโรงเรียนเพื่อการเรียนรู้ เช่น การมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบของนักเรียน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การยอมรับและการมีสิ่งจูงใจ พฤติกรรมในทางบวกของนักเรียน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครอง 3) ด้านผลการเรียนรู้ เช่น หลักสูตร การสอน การพัฒนาบุคลากร ความคาดหวังในความสำเร็จสูง และการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

U.S. Department of Education (2005) ได้อธิบายลักษณะของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูง (High-Successful School) ไว้ ดังนี้ 1) มีความมุ่งมั่นและคาดหวังทางวิชาการสูง 2) มีบรรยากาศการเรียนรู้ที่สนุกสนาน 3) จัดการเรียนรู้สองความ

ต้องการและความถนัดของผู้เรียน 4) พัฒนาความเป็นมืออาชีพด้านวิชาการของบุคลากร 5) มี การบูรณาการการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน 6) มีการแนะแนวอาชีพและการศึกษาต่อ 7) การจัดการเรียนการสอนแบบยืดหยุ่น 8) ประเมินความสามารถของนักเรียนแต่ละคน 9) สร้าง เครื่องมือช่วยความร่วมมือกับหน่วยงานการศึกษาในระดับเหนือขึ้นไป 10) ส่งเสริม สนับสนุนเครื่องมือ ผู้ปกครองและชุมชน

#### 5.1.4 โรงเรียนมาตรฐานสากล (World Class Standard School)

Good (2008) ได้อธิบายลักษณะของสถานศึกษาที่มีมาตรฐานสากล (World Class Standard School) ไว้ดังนี้ 1) ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) คือ ความเป็นเลิศทาง วิชาการ สื่อสารอย่างน้อยสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด และผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ 2) การ จัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World-Class Standard) 3) บริหารจัดการด้วย ระบบคุณภาพ (Quality System Management)

กระทรวงศึกษาธิการ (2554) โรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) หมายถึง โรงเรียนที่พัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ เทียบเคียงมาตรฐานสากล รวมทั้งมีการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพเพื่อให้ได้ ผู้เรียนที่มี คุณภาพคือเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะ (Learner Profile) เทียบเคียง มาตรฐานสากล (World Class Standard) และมีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่มุ่งเน้น การพัฒนาคุณภาพเยาวชนสำหรับยุคศตวรรษที่ 21 อีกทั้งเป็นไปตามปฏิญญาว่าด้วยการจัด การศึกษาของ UNESCO คือ Learning to know, Learning to do, Learning to live with the others, Learning to be

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้อธิบายลักษณะ ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศไทย ไว้ ดังนี้ 1) ด้านนักเรียน ผู้เรียนมีศักยภาพความ เป็นพลโลก (World Citizen) ความเป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก 2) ด้านภารกิจของสถานศึกษา มีการ จัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World Class Standard) ด้านคุณภาพวิชาการ ด้านคุณภาพของครู ด้านการวิจัยและพัฒนา โรงเรียนยกระดับคุณภาพสูงขึ้นสู่มาตรฐานสากลผ่าน การรับรองมาตรฐานคุณภาพแห่งชาติ (TQA) เป็นโรงเรียนยุคใหม่ที่จัดการศึกษาแบบองค์รวมและ บูรณาการเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมศาสนา และการเมืองเพื่อพัฒนาประเทศอย่าง ยั่งยืน 3) ด้านหลักการบริหาร มีบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management) ด้านคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ด้านระบบบริหารจัดการ ด้านปัจจัยพื้นฐาน ด้านเครือข่ายร่วมพัฒนา โดยที่โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรรูปแบบ และวิธีการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่ มุ่งเน้นความแตกต่างตามศักยภาพของผู้เรียนโดยคำนึงผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### 5.1.5 โรงเรียนที่มีรูปแบบความเป็นเลิศ (School Excellence Model: SEM)

Tee (2003) โรงเรียนที่มีรูปแบบความเป็นเลิศ (School Excellence Model: SEM) ในประเทศสิงคโปร์ ไว้ ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นวิธีการนำโรงเรียนและระบบ การนำโรงเรียนคุณค่าที่มีอยู่ และเน้นการเรียนรู้ของนักเรียนรวมทั้งผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศและ

การทำให้โรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อสังคม 2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นวิธีการที่โรงเรียนสร้างกลยุทธ์ร่วมกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มุ่งเน้นทิศทางเชิงกลยุทธ์ โดยการวางแผนปฏิบัติการพัฒนา เพื่อสนับสนุนทิศทาง ปรับใช้แผน และกำกับติดตามการปฏิบัติงาน 3) การบริหารบุคลากร (Staff Management) เป็นวิธีที่โรงเรียนพัฒนาและใช้ประโยชน์จากศักยภาพของพนักงานอย่างเต็มที่ ในการสร้างโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ 4) ทรัพยากร (Resources) เป็นการบริหารจัดการทรัพยากรภายใน และทรัพยากรจากภายนอก ให้มีส่วนร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการดำเนินการของกระบวนการ 5) กระบวนการมุ่งเน้นผู้เรียน (Student-Focused Processes) วิธีการในการออกแบบของโรงเรียน เช่นการปฏิบัติ การบริหารจัดการ และการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญในการให้การศึกษาแบบองค์รวมและทำงานต่อการเสริมสร้างนักเรียนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี 6) ผลลัพธ์ด้านการบริหารและการดำเนินงาน (Administrative and Operational Results) อะไรบ้างที่ทำให้โรงเรียนบรรลุผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเกิดจากความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียน 7) ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Staff Results) ว่ามีอะไรบ้างที่โรงเรียนบรรลุผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเกิดจากการฝึกอบรมและการพัฒนาและขวัญกำลังใจของบุคลากร 8) ผลลัพธ์ด้านเครือข่ายและสังคม (Partnership and Society Results) ว่ามีอะไรบ้างที่โรงเรียนบรรลุผลสัมฤทธิ์ ที่เกิดจากความสัมพันธ์ของเครือข่ายและชุมชนในภาพรวม 9) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Key Performance Results) เพื่อชี้วัดว่าอะไรที่โรงเรียนบรรลุผลสำเร็จในการพัฒนาแบบองค์รวมของนักเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่โรงเรียนสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการจากการศึกษา

#### 5.1.6 ลักษณะของโรงเรียนที่มีความอัจฉริยะ

Macgilchrist และคณะ (1997; อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2547) ได้ อธิบายลักษณะของโรงเรียนที่มีความอัจฉริยะ (Intelligence School) ไว้ดังนี้ 1) อัจฉริยะเชิงบริบท (Contextual Intelligence) เป็นความสามารถของโรงเรียนในการสร้างสายสัมพันธ์ความเข้าใจอันดีระหว่างชุมชนกับโรงเรียน 2) อัจฉริยะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intelligence) เป็นความสามารถ มาจัดทำเป้าหมายที่ชัดเจนของโรงเรียน (Clear Goal) สร้างวัตถุประสงค์และจุดหมายร่วม (Shared Aims and Purposes) ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีความสามารถหลักด้านวิสัยทัศน์สู่ภาคปฏิบัติจริง โดยจัดทำแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ออกมารองรับ และทำให้ทุกคนผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น 3) อัจฉริยะเชิงวิชาการ (Academic Intelligence) ให้ความสำคัญต่อจุดเน้นด้านผลสัมฤทธิ์และด้านวิชาการ (Emphasizes Achievement and Scholarship) สร้างนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน และทุ่มเทต่อการเรียนที่มีคุณภาพของนักเรียนอย่างจริงจัง 4) อัจฉริยะเชิงพิเคราะห์ไตร่ตรอง (Reflective Intelligence) เป็นความสามารถของโรงเรียนในการติดตามและประเมินการดำเนินงานตลอดจนกิจกรรมทั้งหลายอย่างละเอียดถี่ถ้วน 5) อัจฉริยะเชิงวิธีสอน (Pedagogical Intelligence) ครูทุกคนยอมรับที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างจริงจัง (Emphasizes Learning About Pupils' Learning) โรงเรียนต้องสามารถสร้างความมั่นใจต่อสาธารณชน และผู้ปกครองได้ว่ามีการติดตามตรวจสอบผลการเรียนของผู้เรียนและผลการสอนของครูพร้อมทั้งมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โรงเรียนมีความกล้าและท้าทาย



ที่จะนำวิธีการสอนใหม่ ๆ มาทดลองใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น 6) อัจฉริยะเชิงวิทย์สัมพันธ์ (Collegial Intelligence) ทำให้ทุกคนมีมุมมองและยอมรับว่าตนคือผู้เรียนรู้คนหนึ่ง (View the Staff as Learners) สามารถทำให้ครู พึงพอใจที่รวมกลุ่มแก้ปัญหาทางวิชาการ ปัญหานักเรียน ตลอดจนร่วมมือช่วยปรับปรุงพัฒนาการสอนซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจของทุกฝ่าย ภายใต้ความมีอิสระและมีบรรยากาศทางวิชาการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูง หรือเรียกว่ามีความเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ 7) อัจฉริยะทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เป็นความสามารถของโรงเรียนในการสร้างบรรยากาศแห่งมิตรไมตรีที่มีความอบอุ่นให้การยอมรับต่อความรู้สึกของผู้อื่น ด้วยความเข้าใจ และส่งเสริมให้ทุกคนรู้จักวิธีการร่วมมือกันทำงานอย่างราบรื่น ส่งเสริมให้ทุกคนเข้าใจถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของอารมณ์ตนเอง เพื่อที่จะได้แก้ไขพัฒนาหรือควบคุมอารมณ์ที่ไม่พึงปรารถนาต่อการทำงานแบบทีม หรือการเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชนโรงเรียน 8) อัจฉริยะเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual Intelligence) โรงเรียนควรเป็นสิ่งที่มีความจิตวิญญาณ แผ่ด้วยความเมตตา มีความรัก เอื้ออาทร และปรารถนาดีต่อสมาชิกทุกคน โดยเฉพาะต่อนักเรียน ตลอดจนถึงครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและชุมชน จิตวิญญาณดังกล่าวของโรงเรียนสามารถแสดงออกมาเป็นรูปธรรมที่สื่อให้ทุกคนสามารถรับรู้และพร้อมที่จะยึดถือร่วมกัน จนฝังรากลึกกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมโรงเรียนในที่สุด 9) อัจฉริยะเชิงจริยธรรม (Ethical Intelligence) โรงเรียนจะต้องสามารถสร้างภาพลักษณ์ของตนเองต่อสาธารณชนว่าโรงเรียนของเราคือสถาบันแห่งคุณธรรมและจริยธรรม (Moral and Ethical Institute) ที่ซึ่งมีผู้บริหารและคณะครูสามารถเป็นต้นแบบของความประพฤติด้านจริยธรรม (Ethical Model) ต่อสังคม

วิจารณ์ พานิช (2550) ได้อธิบายเสริมลักษณะขององค์กรอัจฉริยะ ไว้ ดังนี้

- 1) มีความมุ่งหมาย มุ่งมั่นที่ชัดเจน
- 2) ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท
- 3) มีและใช้แผนยุทธศาสตร์
- 4) มีและใช้ภาวะผู้นำและแกนนำ (Leadership)
- 5) จัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน องค์กรอัจฉริยะเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างคน เพราะความสัมพันธ์ระหว่างคนจะทำให้องค์กรมีพลังมากขึ้น
- 6) ทักษะพื้นฐานของพนักงาน เป็นทักษะในระดับวิคิดและให้คุณค่า เป็นการปฏิบัติ การคิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะที่สำคัญที่สุดคือทักษะการฟัง
- 7) ไร้กำแพง กำแพงไม่ใช่กำแพงจริง แต่เป็นกำแพงใจ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนทำให้เกิดการเรียนรู้
- 8) อิสรภาพ บรรยากาศเชิงบวก
- 9) มีและใช้ การจัดการคนเก่ง การจัดการชุมทรัพย์ทางปัญญา
- 10) มีและใช้ระบบบันทึก ชุม/คลังความรู้ ในองค์กรต้องสนับสนุนให้คนทำงานและจดบันทึก
- 11) มีและใช้ระบบ ICT (Information Communication Technology)

#### 5.1.7 ลักษณะของโรงเรียนสมบูรณ์แบบ

อรุณ จันทวานิช (2546) ได้อธิบายลักษณะของโรงเรียนที่สมบูรณ์แบบมีลักษณะ ไว้ ดังนี้

- 1) ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีการพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข เรียนต่อและประกอบอาชีพได้
- 2) โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน
- 3) โรงเรียนเป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนและโรงเรียนอื่น
- 4) การจัดการกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด
- 5) การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน
- 6) การ

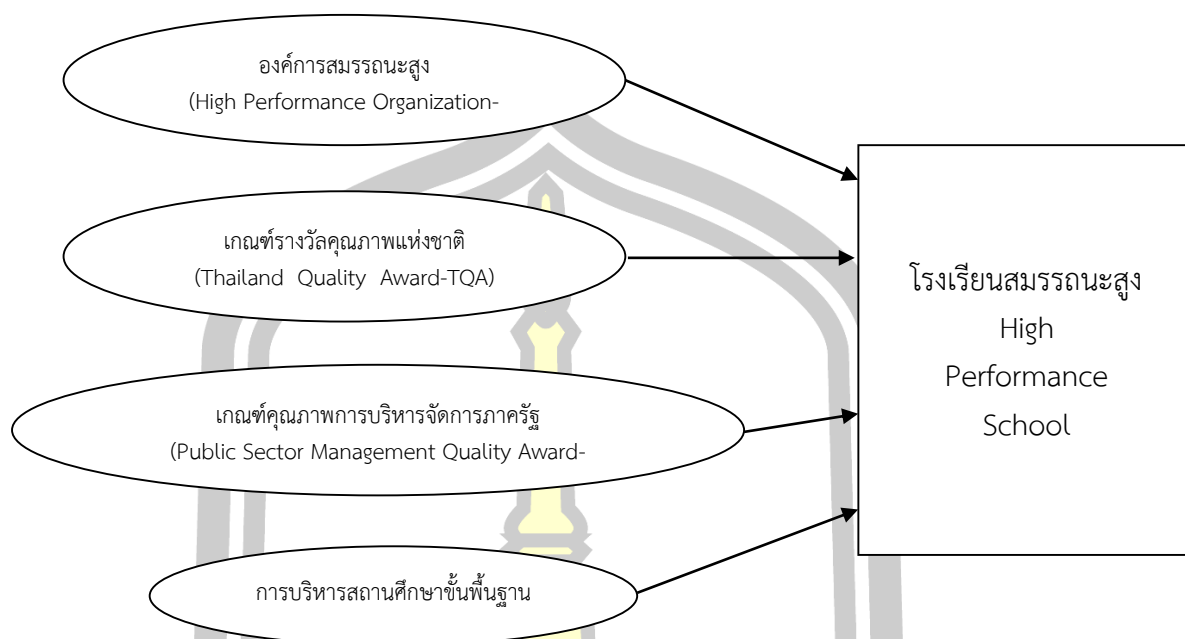
บริหารจัดการที่ดีใช้โรงเรียนเป็นฐานและเน้นการมีส่วนร่วม 7) การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารโรงเรียน 8) มีครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาจำนวนเพียงพอ 9) ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน 10) หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น 11) สื่ออุปกรณ์เทคโนโลยีทันสมัย 12) แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย 13) งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน 14) สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนดีมีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

#### 5.1.8 ลักษณะของโรงเรียนที่มีคุณภาพ

สมศักดิ์ สิ้นธุระเวช (2542) ได้อธิบายลักษณะของโรงเรียนที่มีคุณภาพไว้ดังนี้ 1) มีความเป็นผู้นำระดับมืออาชีพ ผู้บริหารต้องมีความมั่นคง มีความมุ่งมั่น ชาญฉลาด การบริหารที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และเป็นมืออาชีพระดับแนวหน้า 2) มีเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีวัตถุประสงค์ที่เป็นเอกภาพ มีการปฏิบัติอย่างคงที่ สม่ำเสมอ เป็นลักษณะขององค์กรแห่งความร่วมมือ 3) มีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีบรรยากาศที่เป็นระเบียบเรียบร้อย สิ่งแวดล้อมในการทำงานดึงดูดใจ 4) มีการเรียนการสอนที่เข้มข้น กำหนดเวลาเรียนไว้สูง เน้นความสำเร็จ 5) มีการสอนที่มีความมุ่งหมาย การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ชัดเจน จัดบทเรียนอย่างมีรูปแบบ มีการปฏิบัติที่ปรับตัวยืดหยุ่น 6) มีความความหวังโดยรวมสูง มีความท้าทายทางปัญญา 7) มีการเสริมแรงในเชิงบวก มีระเบียบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนและเป็นธรรม มีข้อมูลย้อนกลับ 8) มีการติดตามความก้าวหน้า ติดตามการปฏิบัติงานของผู้เรียน ประเมินผล การปฏิบัติงานของโรงเรียน 9) ส่งเสริมความรับผิดชอบของผู้เรียน ส่งเสริมให้ผู้เรียนเคารพนับถือตนเอง ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อตำแหน่งหน้าที่ ควบคุมการปฏิบัติงาน 10) มีความร่วมมือระหว่างบ้านและโรงเรียน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการเรียนของผู้เรียน 11) มีการจัดการเรียนที่เป็นระบบ ใช้สถานศึกษาเป็นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

#### 5.1.9 ลักษณะโรงเรียนสมรรถนะสูง

พรทิพย์ สุพรรณกุล (2553) โรงเรียนสมรรถนะสูง เป็นโรงเรียนที่นำหลักการตามมิต้องค์การสมรรถนะสูงประกอบด้วย การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ มาเป็นแนวทางในการบริหารงานตามขอบข่ายภาระงานของโรงเรียนประกอบด้วย งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานงบประมาณ งานบรรยากาศสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย และงานบริหารทั่วไปของโรงเรียน ได้บรรลุเป้าหมายตามที่โรงเรียนกำหนดไว้ โดยมีกรอบแนวคิดดังนี้



ภาพประกอบ 12 การพัฒนารูปแบบโรงเรียนสมรรถนะสูงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ที่มา (พรทิพย์ สุพรรณกุล, 2553)

สุริยะ ทวีบุญญาวัตร (2559) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ (1) การบริหารแบบมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (2) การนำองค์การตามหลักธรรมาภิบาล (3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (4) การบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์และ (5) การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์การ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบและรูปแบบการบริหารกิจการภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพของหน่วยงานราชการให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีมาตรฐานในระดับสากลรวมทั้งเป็นเครื่องมือให้หน่วยราชการได้ประเมินผลการปฏิบัติราชการด้วยตนเอง แนวคิดพื้นฐานของเกณฑ์คุณภาพ PMQA มาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (2549) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2553) ประกอบด้วย 7 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 การนำองค์กร มิติที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มิติที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มิติที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มิติที่ 6 การจัดการกระบวนการ มิติที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ (2558) ได้กล่าวไว้ รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีองค์ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย 1.1 หลักการ 1.2 วัตถุประสงค์ 1.3 บริบท ส่วนที่ 2 ตัวแบบ มี 3 มิติ ประกอบด้วย 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การ

ขีดสมรรถนะสูง 2.3 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขข้อจำกัด ประกอบด้วย 4.1 เงื่อนไขความสำเร็จ 4.2 เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค และวิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง มี 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ องค์การ (Analyzing-A) 2) การวางแผน (Planning-P) 3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U) 4) การปฏิบัติการ (Doing-D) 5) ด้านการควบคุม กำกับติดตาม (Controlling-C) 6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Improving-I) ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีวิธีการบริหารเป็นเครื่องมือบริหารและดำเนินงานไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ซึ่งมีรูปแบบการนำไปใช้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมการ โดยประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความตระหนักและแต่งตั้งคณะกรรมการ 2) การดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม 3) การนิเทศ กำกับ ติดตามและการประเมินผล 4) สรุปผลการดำเนินงาน ปรับปรุงและพัฒนา 5) รายงานผลการดำเนินงานต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

Creemers และคณะ (1998) ได้ศึกษาโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูง ผลการศึกษาพบว่า 1) การที่ผู้บริหารเป็นผู้นำที่เด็ดเดี่ยวของทีมงาน (Purposeful Leadership of the Staff by the Head-Teacher) 2) การมีส่วนร่วมของรองผู้บริหารโรงเรียน (The Involvement of the Deputy Head-Teacher) 3) การมีส่วนร่วมของครู (The Involvement of Teachers) 4) ความสามัคคีของครู Consistency Among Teachers 5) มีโครงสร้างบทเรียนหรือหลักสูตร (Structured Lessons) 6) มีการเรียนการสอนที่ท้าทายหรือน่าสนใจ (Intellectually Challenging Teaching) 7) สภาพแวดล้อมที่มุ่งงานเป็นศูนย์กลาง หรือมุ่งงาน (Work-Centered Environment) 8) ให้ความสำคัญกับเวลาหรือมีการจำกัดเวลาการทำงาน (Limited Focus within Sessions) 9) ให้ความสำคัญในการสื่อสารระหว่างครูและนักเรียนมากที่สุด 10) เก็บบันทึกข้อมูล (Record Keeping) 11) มีส่วนร่วมของผู้ปกครอง (Parental involvement) 12) มีบรรยากาศเชิงบวก (Positive Climate)

Shannon & Bylsma (2007) ได้อธิบายลักษณะของสถานศึกษาที่มีสมรรถนะสูง (High-Performing School) ไว้ ดังนี้ 1) เป้าหมายร่วมที่ชัดเจน (A Clear & Share Focus) 2) มีมาตรฐานและความคาดหวังต่อนักเรียนทุกคนสูง (High Standard & Expectation for All Students) 3) มีความเป็นผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ (Effective School Leadership) 4) มีความร่วมมือและการสื่อสารในระดับสูง (High Levels of Collaboration & Communication) 5) มีหลักสูตร งานวิชาการ และการประเมินผล ที่สอดคล้องกับมาตรฐานรัฐ (Curriculum, Instruction & Assessment Aligned with State Standard) 6) มีการนิเทศติดตามการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent Monitoring of Learning & Teaching) 7) มุ่งเน้นพัฒนาความเป็นมืออาชีพ (Focus Professional Development) 8) จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ (A Supportive Learning Environment) 9) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนอยู่ในระดับสูง (High Levels of Family & Community Involvement)

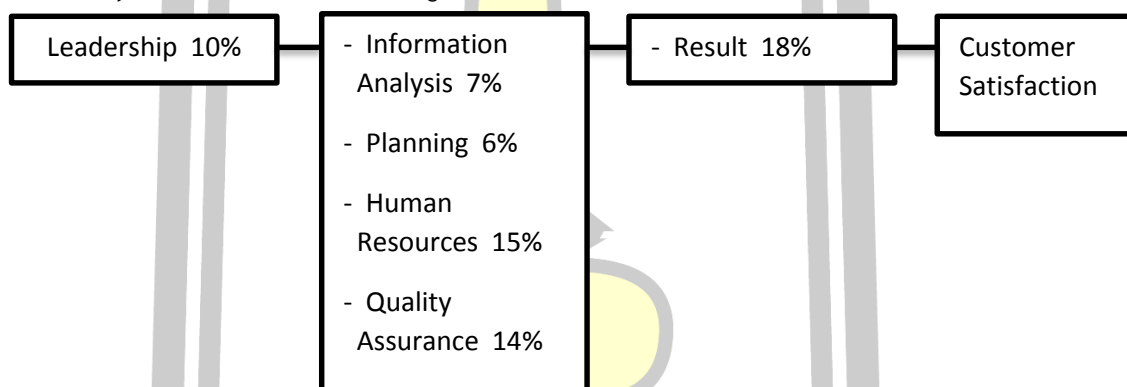
สรุปได้ว่า โรงเรียนที่มีสมรรถนะสูง ต้องประกอบไปด้วยการมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถมีวิสัยทัศน์และมีเป้าหมายองค์กรร่วมกันอย่างชัดเจน องค์กรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น

รองรับการเปลี่ยนแปลง มีความร่วมมือและการสื่อสารในระดับสูง บุคลากรทุกคนมีความมุ่งมั่นต่อสำเร็จและมีเป้าหมายเดียวกัน มีความคาดหวังกับนักเรียนสูง มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนอยู่ในระดับสูง

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา

ประเทศสหรัฐอเมริกาได้สร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้น เมื่อ ค.ศ. 1987 เพื่อพัฒนาคุณภาพของการบริหารจัดการให้สามารถแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ โดยส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี ได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรต่าง ๆ ของสหรัฐอเมริกา และกำหนดเป็นเกณฑ์การบริหารจัดการที่ดี ใช้ชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) เป็นรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ 7 ประการในองค์ประกอบสำคัญ 4 องค์ประกอบ ดังภาพประกอบ 13

Driver System Measure of Progress Goal



ภาพประกอบ 13 องค์ประกอบสำคัญของเกณฑ์ MBNQA

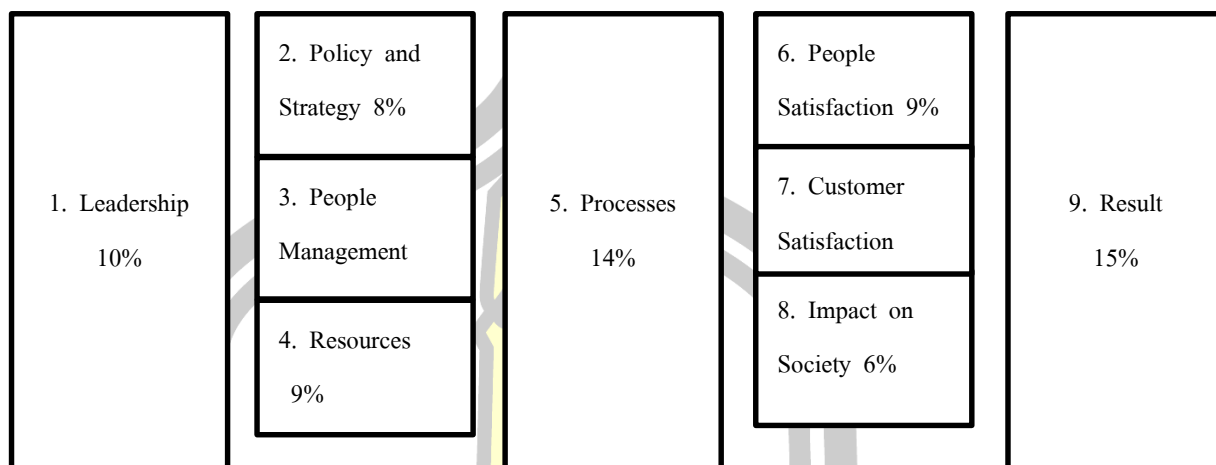
ต่อมาในปี ค.ศ. 1997 ได้นำแนวคิดการบริหารคุณภาพองค์กรรวมทั้ง 7 ประการนี้ ไปใช้ในการบริหารการศึกษาเรียกว่า Educational Pilot Criteria 1997 (National Institute of Standards and Technology, 1997) โดยสรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
  - 1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง
  - 1.2 ภาวะผู้นำของระบบและองค์กร
  - 1.3 ภาวะรับผิดชอบต่อสาธารณะ
2. สารสนเทศและการวิเคราะห์
  - 2.1 การจัดการกับข้อมูลและสารสนเทศ
  - 2.2 การเปรียบเทียบมาตรฐาน
  - 2.3 การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลในระดับสถานศึกษา

3. การวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
  - 3.1 การพัฒนากลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
  - 3.2 การนำกลยุทธ์ไปใช้ดำเนินงานอย่างเหมาะสม
4. การพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์
  - 4.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการ
  - 4.2 ระบบการทำงานของคณาจารย์
  - 4.3 การพัฒนาคณาจารย์
  - 4.4 ระบบสวัสดิการและบำรุงขวัญคณาจารย์
5. กระบวนการบริหารและการจัดการศึกษา
  - 5.1 การออกแบบการจัดการการศึกษา
  - 5.2 การให้บริการการศึกษา
  - 5.3 การออกแบบและการจัดระบบการบริหารการศึกษา
  - 5.4 การวิจัยสนับสนุนทุนการศึกษาและบริการสนับสนุนวิชาการ
  - 5.5 การลงทะเบียน
  - 5.6 การจัดการงานสำนักงาน
6. ผลงานของสถานศึกษา
  - 6.1 ผลงานของนักเรียน
  - 6.2 ผลการปรับปรุงบรรยากาศการศึกษาในสถานศึกษา
  - 6.3 การบริหารทุนการศึกษาและการวิจัย
  - 6.4 ผลการปฏิบัติงานของสำนักงานในสถานศึกษา
7. การให้ความสำคัญกับผู้เรียนและความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง
  - 7.1 ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนในปัจจุบัน
  - 7.2 ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนในอนาคต
  - 7.3 การจัดการด้านสัมพันธภาพกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
  - 7.4 การกำหนดความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
  - 7.5 ผลที่ได้รับในด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
  - 7.6 การเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

#### เกณฑ์รางวัลคุณภาพของยุโรป

เกณฑ์รางวัลคุณภาพของยุโรป European Quality Award (EQA) เป็นรางวัลคุณภาพของยุโรปที่จัดตั้งขึ้นจากบริษัทชั้นนำของยุโรป เมื่อปี ค.ศ. 1991 เพื่อพัฒนาการบริหารองค์กรให้มีคุณภาพ โดยประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 องค์ประกอบของการบริหารองค์กรคุณภาพของยุโรป

EQA มีเกณฑ์สำหรับการพิจารณาประกอบด้วย 9 ด้าน คือ

1. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารและทีมงานบริหาร ซึ่งมีบทบาทในการสร้างแรงจูงใจให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2. นโยบายและยุทธศาสตร์ (Policy and Strategy) ผู้บริหารระดับสูงจะรวบรวมค่านิยมและแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพเพื่อตัดสินใจ รายงาน ปรับปรุงนโยบาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร
3. การจัดการด้านบุคลากร (People Management) การดำเนินการให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถเต็มศักยภาพ
4. ทรัพยากร (Resources) เป็นการบริหารการใช้และการรักษาทรัพยากรขององค์กรด้านการเงิน สารสนเทศ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยี
5. กระบวนการ (Processes) องค์กรต้องระบุ ทบทวนหรือปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อสร้างความมั่นใจในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
6. ความพึงพอใจของบุคลากร (People Satisfaction) เป็นการรับรู้ความรู้สึกของบุคลากรขององค์กรต่อความสำเร็จขององค์กร
7. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นการรับรู้ของลูกค้าต่อองค์กรและความพึงพอใจในบริการที่ได้รับ
8. ผลกระทบต่อสังคม (Impact on Society) เป็นการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรของชุมชน โดยเฉพาะในด้านคุณภาพชีวิตสภาพแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรของโลก
9. ผลลัพธ์ (Result) เป็นผลสำเร็จขององค์กรที่สัมพันธ์กับแผนการดำเนินงานและผลที่ได้รับจากกระบวนการภายในที่สำคัญ ๆ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพของยุโรป (EQA) เป็นเกณฑ์ที่ปรับประยุกต์มาจากเกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่มีมาตรฐานระดับสากลที่ทั่วโลกยอมรับและหลายประเทศนำไปปรับประยุกต์เป็นเกณฑ์คุณภาพของตน

เช่นเดียวกันกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพของยุโรป (EQA) ที่มีส่วนที่เพิ่มเติมจากเกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ของประเทศสหรัฐอเมริกา คือ ผลกระทบต่อสังคม และทรัพยากร ด้านการเงิน สารสนเทศ วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี

สรุป การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง โดยการนำหลักธรรมาภิบาล เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และวงจรคุณภาพเดมมิง มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดนั้น จะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ ทำงานเชิงบูรณาการ คล่องตัว รวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีขีดสมรรถนะสูง สามารถรองรับต่อโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ สอดคล้องกับศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล และคณะ (2553) ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะองค์การแบบดั้งเดิมและองค์การสมรรถนะสูงตามประเด็นการบริหารจัดการ ตามตาราง 3 ดังนี้

ตาราง 3 เปรียบเทียบองค์กรแบบดั้งเดิมและองค์กรสมรรถนะสูง

ประเด็น	องค์กรแบบดั้งเดิม	องค์กรสมรรถนะสูง
1. การจัดการ	การควบคุมสูง	ความไวเนื้อเชื่อใจ
2. เป้าหมาย	มุ่งผลดีสิ่งของ	มุ่งผลดีต่อความรู้
3. การตัดสินใจ	โดยบุคคล	โดยทีม
4. การให้รางวัล	รายบุคคล	ทีม
5. ลำดับขั้นการบังคับบัญชา	องค์กรในแนวตั้ง	องค์กรในแนวราบ
6. โครงสร้าง	คงตัว	ยืดหยุ่น
7. ความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น	ยึดมั่นความเป็นตัวของตัวเอง	ให้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร
8. ข้อมูลทางการเงิน	ความลับ	เปิดเผย
9. ความรับผิดชอบต่อความผิดพลาด	ความผิดของบุคคล	ความรับผิดชอบโดยทีม

สรุปได้ว่า องค์กรสมรรถนะสูงมีความแตกต่างจากองค์กรแบบดั้งเดิม โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เน้นความสัมพันธ์อันดีในองค์กรและระหว่างองค์กร สร้างความไวเนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกันในการทำงาน นอกจากนี้ องค์กรสมรรถนะสูงยังมีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานขององค์กร



## บริบทโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



เขตพื้นที่การศึกษา (Educational Service Area) เป็นระบบการจัดแบ่งเขตพื้นที่ การศึกษาการปกครองที่จัดแบ่งโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อจัดระบบและ กระจายอำนาจการจัดการศึกษาในประเทศไทยให้ครอบคลุมมากขึ้น เดิมมีสำนักงานประจำแต่ละ เขตพื้นที่การศึกษา ใช้ชื่อว่า “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ...” (สพท.) และต่อมาได้มีการแบ่งเขต พื้นที่การศึกษาออกเป็น 2 ระดับ คือ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา โดยจัดแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา ใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ออกเป็น 20 จังหวัด จำนวน 60 เขต ดังนี้

1. จังหวัดกาฬสินธุ์ แบ่งออกเป็น 3 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่
  - 1.1 เขต 1 อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอร่องคำ อำเภอดอนจาน อำเภอสามชัย อำเภอภุมลาไสย และอำเภอสหัสขันธ์
  - 1.2 เขต 2 อำเภอยางตลาด อำเภอฆ้องชัย อำเภอห้วยเม็ก อำเภอหนองกุงศรี และ อำเภอท่าคันโท
  - 1.3 เขต 3 อำเภอคำม่วง อำเภอกุฉินารายณ์ อำเภอสมเด็จ อำเภอนามน อำเภอ ห้วยผึ้ง อำเภอนาคู และอำเภอเขาวง
2. จังหวัดขอนแก่น แบ่งออกเป็น 5 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่
  - 2.1 เขต 1 อำเภอเมืองขอนแก่น อำเภอพระยืน และอำเภอบ้านฝาง
  - 2.2 เขต 2 อำเภอเปือยน้อย อำเภอบ้านไผ่ อำเภอชนบท อำเภอโคกโพธิ์ ไชย อำเภอมีชัยบุรี และอำเภอบ้านแฮด
  - 2.3 เขต 3 อำเภอพล อำเภอแวงใหญ่ อำเภอแวงน้อย อำเภอหนองสองห้อง และ อำเภอโนนศิลา
  - 2.4 เขต 4 อำเภอซำสูง อำเภอเขาสมรขวาง อำเภอกระนวน อำเภออุบลรัตน์ และ อำเภอน้ำพอง
  - 2.5 เขต 5 อำเภอสีชมพู อำเภอหนองนาคำ อำเภอชุมแพ อำเภอหนองเรือ อำเภอ ภูผาม่าน อำเภอภูเวียง และอำเภอเวียงเก่า
3. จังหวัดชัยภูมิ แบ่งออกเป็น 3 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่
  - 3.1 เขต 1 อำเภอเมืองชัยภูมิ อำเภอคอนสวรรค์ อำเภอภักดีชุมพล อำเภอหนอง บัวแดง และอำเภอบ้านเขว้า
  - 3.2 เขต 2 อำเภอคอนสาร อำเภอภูเขียว อำเภอบ้านแท่น อำเภอแก้งคร้อ และ อำเภอเกษตรสมบูรณ์
  - 3.3 เขต 3 อำเภอจัตุรัส อำเภอเนินสง่า อำเภอซับใหญ่ อำเภอเทพสถิต อำเภอ บำเหน็จณรงค์ และอำเภอหนองบัวระเหว
4. จังหวัดนครพนม แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่
  - 4.1 เขต 1 อำเภอเมืองนครพนม อำเภอนาแก อำเภอเรณูนคร อำเภอปลาปาก

อำเภอวังยาง และอำเภอธาตุพนม

4.2 เขต 2 อำเภอนาทม อำเภโพนสวรรค์ อำเภอนาหว้า อำเภอศรีสงคราม

อำเภอท่าอุเทน และอำเภอบ้านแพง

5. จังหวัดนครราชสีมา แบ่งออกเป็น 7 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

5.1 เขต 1 อำเภอเมืองนครราชสีมา และอำเภอโนนสูง

5.2 เขต 2 อำเภอจักราช อำเภอหนองบุญมาก อำเภอห้วยแถลง อำเภอเฉลิม

พระเกียรติ และอำเภอโชคชัย

5.3 เขต 3 อำเภอปักธงชัย อำเภอครบุรี อำเภอเสิงสาง และอำเภอวังน้ำเขียว

5.4 เขต 4 อำเภอสีคิ้ว อำเภอสูงเนิน และอำเภอปากช่อง

5.5 เขต 5 อำเภอเทพารักษ์ อำเภอพระทองคำ อำเภอขามสะแกแสง อำเภอขาม

ทะเลสอ อำเภอโนนไทย และอำเภอด่านขุนทด

5.6 เขต 6 อำเภอสีดา อำเภอบัวลาย อำเภอบ้านเหลื่อม อำเภอแก้งสนามนาง

อำเภอคง และอำเภอบัวใหญ่

5.7 เขต 7 อำเภอประทาย อำเภอเมืองยาง อำเภอชุมพวง อำเภอลำทะเมนชัย

อำเภอพิมาย และอำเภอโนนแดง

6. จังหวัดบึงกาฬ แบ่งออกเป็น 1 เขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เขตพื้นที่การศึกษา

จังหวัดเป็นเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย

6.1 อำเภอเมืองบึงกาฬ อำเภอศรีวิไล อำเภอพรเจริญ อำเภอเซกา อำเภอบึงโขง

หลง อำเภอบุ่งคล้า อำเภอปากคาด และอำเภอโซ่พิสัย

7. จังหวัดบุรีรัมย์ แบ่งออกเป็น 4 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

7.1 เขต 1 อำเภอเมืองบุรีรัมย์ อำเภอลำปลายมาศ อำเภอบ้านด่าน และอำเภอ

ชำนิ

7.2 เขต 2 อำเภอประโคนชัย อำเภอบ้านกรวด อำเภอกระสัง อำเภอห้วยราช และ

อำเภอพลับพลาชัย

7.3 เขต 3 อำเภอนางรอง อำเภอเฉลิมพระเกียรติ อำเภอโนนดินแดง อำเภอโนน

สุวรรณ อำเภอละหานทราย อำเภอหนองกี่ อำเภอปะคำ และอำเภอหนองหงส์

7.4 เขต 4 อำเภอบ้านใหม่ไชยพจน์ อำเภอแคนดง อำเภอพุทไธสง อำเภอคูเมือง

อำเภอสตึก และอำเภอนาโพธิ์

8. จังหวัดมหาสารคาม แบ่งออกเป็น 3 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

8.1 เขต 1 อำเภอเมืองมหาสารคาม อำเภอกันทรวิชัย อำเภอบรบือ และอำเภอแก

ดำ

8.2 เขต 2 อำเภอวาปีปทุม อำเภอนาเชือก อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย อำเภอนา

ดูน และอำเภอยางสีสุราช

8.3 เขต 3 อำเภอโกสุมพิสัย อำเภอเชียงยืน อำเภอกุดรัง อำเภอชื่นชม

9. จังหวัดมุกดาหาร แบ่งออกเป็น 1 เขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เขตพื้นที่การศึกษา

จังหวัดเป็นเขตพื้นที่การศึกษา

10. จังหวัดยโสธร แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่
  - 10.1 เขต 1 อำเภอเมืองยโสธร อำเภอมหาชนะชัย อำเภอคำเขื่อนแก้ว และอำเภอค้อวัง
  - 10.2 เขต 2 อำเภอป่าติ้ว อำเภอทรายมูล อำเภอไทยเจริญ อำเภอเลิงนกทา และอำเภอกุตุชุม
11. จังหวัดร้อยเอ็ด แบ่งออกเป็น 3 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่
  - 11.1 เขต 1 อำเภอเมืองร้อยเอ็ด อำเภอศรีสมเด็จ อำเภอจังหาร อำเภอธวัชบุรี อำเภอเชียงขวัญ อำเภอทุ่งเขาหลวง และอำเภอจตุรพักตรพิมาน
  - 11.2 เขต 2 อำเภออาจสามารถ อำเภอโพนทราย อำเภอเมืองสรวง อำเภอสุวรรณภูมิ อำเภอพนมไพร อำเภอเกษตรวิสัย อำเภอหนองฮี และอำเภอปทุมรัตต์
  - 11.3 เขต 3 อำเภอเสลภูมิ อำเภอโพนทอง อำเภอหนองพอก อำเภอเมยวดี และอำเภอโพธิ์ชัย
12. จังหวัดเลย แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่
  - 12.1 เขต 1 อำเภอเมืองเลย อำเภอนาดัง อำเภอภูเรือ อำเภอท่าลี่ อำเภอนาแห้ว อำเภอปากชม และอำเภอด่านซ้าย
  - 12.2 เขต 2 อำเภอเอราวัณ อำเภอหนองหิน อำเภอผาขาว อำเภอภูหลวง อำเภอภูกระดึง และอำเภอวังสะพุง
13. จังหวัดศรีสะเกษ แบ่งออกเป็น 4 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่
  - 13.1 เขต 1 อำเภอเมืองศรีสะเกษ อำเภอขามเฒ่า อำเภอกันทรารมย์ อำเภอพยุห์ อำเภอวังหิน อำเภอน้ำเกลี้ยง และอำเภอโนนคูณ
  - 13.2 เขต 2 อำเภอห้วยทับทัน อำเภอศีลาลาด อำเภอโพธิ์ศรีสุวรรณ อำเภอเมืองจันทร์ อำเภออุทุมพรพิสัย อำเภอบึงบูรพ์ และอำเภอราชไศล
  - 13.3 เขต 3 อำเภอขุขันธ์ อำเภอภูสิงห์ อำเภอปรางค์กู่ และอำเภอไพรบึง
  - 13.4 เขต 4 อำเภอกันทรลักษ์ อำเภอขุนหาญ อำเภอเบญจลักษ์ และอำเภอศรีรัตนะ
14. จังหวัดสกลนคร แบ่งออกเป็น 3 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่
  - 14.1 เขต 1 อำเภอเมืองสกลนคร อำเภอเต่างอย อำเภอโคกศรีสุพรรณ อำเภอโพนนาแก้ว อำเภอภูพาน และอำเภอกุสุมาลย์
  - 14.2 เขต 2 อำเภอพังโคน อำเภอส่องดาว อำเภอสว่างแดนดิน อำเภอพรรณานิคม อำเภอกุตุบัก อำเภอวาริชภูมิ และอำเภอนิคมน้ำอูน
  - 14.3 เขต 3 อำเภออากาศอำนวย อำเภอคำตากล้า อำเภอวานรนิวาส อำเภอเจริญศิลป์ และอำเภอบ้านม่วง
15. จังหวัดสุรินทร์ แบ่งออกเป็น 3 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่
  - 15.1 เขต 1 อำเภอเมืองสุรินทร์ อำเภอจอมพระ อำเภอลำดวน อำเภอศีขรภูมิ อำเภอเขวาสินรินทร์ และอำเภอสำโรงทาบ

15.2 เขต 2 อำเภอสนม อำเภอรัตนบุรี อำเภอโนนนารายณ์ อำเภอชุมพลบุรี และ  
อำเภอท่าตูม

15.3 เขต 3 อำเภอศรีณรงค์ อำเภอพนมดงรัก อำเภอบัวเขต อำเภอกาบ  
เชิง อำเภอสังขะ และอำเภอปราสาท

16. จังหวัดหนองคาย แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

16.1 เขต 1 อำเภอเมืองหนองคาย อำเภอศรีเชียงใหม่ อำเภอโพธิ์ตาก อำเภอสระ  
ใคร อำเภอสังขุม และอำเภอท่าบ่อ

16.2 เขต 2 อำเภอโพนพิสัย อำเภอเฝ้าไร่ และอำเภอรัตนวาปี

17. จังหวัดหนองบัวลำภู แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

17.1 เขต 1 อำเภอเมืองหนองบัวลำภู อำเภอศรีบุญเรือง และอำเภอโนนสัง

17.2 เขต 2 อำเภอสุวรรณคูหา อำเภอนากลาง และอำเภอนาวัง

18. จังหวัดอำนาจเจริญ แบ่งออกเป็น 1 เขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เขตพื้นที่การศึกษา  
จังหวัดเป็นเขตพื้นที่การศึกษา

19. จังหวัดอุดรธานี แบ่งออกเป็น 4 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

19.1 เขต 1 อำเภอเมืองอุดรธานี อำเภอเพ็ญ อำเภอสร้างคอมและอำเภอหนองวัวซอ

19.2 เขต 2 อำเภอกุมภวาปี อำเภอโนนสะอาด อำเภอหนองแสง อำเภอศรีธาตุ  
อำเภอวังสามหมอ และอำเภอประจักษ์ศิลปาคม

19.3 เขต 3 อำเภอพิบูลย์รักษ์ อำเภอกู่แก้ว อำเภอทุ่งฝน อำเภอไชยวาน อำเภอ  
บ้านดุง และอำเภอหนองหาน

19.4 เขต 4 อำเภอน้ำโสม อำเภอบ้านผือ อำเภอนาเยีย และอำเภอกุดจับ

20. จังหวัดอุบลราชธานี แบ่งออกเป็น 5 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

20.1 เขต 1 อำเภอเมืองอุบลราชธานี อำเภอเหล่าเสือโก้ก อำเภอเขื่องใน อำเภอ  
ดอนมดแดง และอำเภอม่วงสามสิบ

20.2 เขต 2 อำเภอตระการพืชผล อำเภอโพธิ์ไทร อำเภอนาตาล อำเภอ กุด  
ข้าวปุ้น และอำเภอเขมราฐ

20.3 เขต 3 อำเภอศรีเมืองใหม่ อำเภอตาลสุม อำเภอสิรินธร อำเภอพิบูลย์มังสา  
หาร และอำเภอโขงเจียม

20.4 เขต 4 อำเภอสำโรง อำเภวารินชำราบ อำเภอนาเยีย และอำเภอสว่างวีระ  
วงศ์

20.5 เขต 5 อำเภอเดชอุดม อำเภอนาจะหลวย อำเภอน้ำยืน อำเภอน้ำขุ่น อำเภอ  
บุญศรี และอำเภอทุ่งศรีอุดม

การบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา

การบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บริหารจัดการตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษา  
แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้าง  
และกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ

มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาดังปรากฏในบัญญัติมาตรา 39 ที่ว่า กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

### 1. การบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มุ่งให้ กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษา ดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

#### หลักการและแนวคิด

1. โรงเรียนจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคม อย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
2. โรงเรียนจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญสูงสุด
3. ส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้
4. มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัด คุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ ทุกช่วงชั้น
5. มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและ คุณภาพในการจัดและพัฒนาศึกษา

### 2. การบริหารงบประมาณ

หลักการและแนวคิด การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความ เป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของ สถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

### 3. การบริหารงานบุคคล

แนวคิด การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้ สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการ บริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนามีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ

ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### 4. การบริหารทั่วไป

แนวคิด การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์การ ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาท หลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวก ความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการ การศึกษาทุกระดับ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมใน การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 1. งานวิจัยในประเทศ

พีไลวรรณ จาวสุวรรณวงษ์ (2555) ได้ศึกษา การศึกษาความเป็นองค์กรที่มี สมรรถนะสูง (High Performance Organization) : กรณีศึกษาเปรียบเทียบกระทรวงพลังงาน กับบริษัท ปตท.จำกัดมหาชน ผลการศึกษาพบว่า 1) ด้านการมีข้อมูลพร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน และการสื่อสารที่เปิดกว้างอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทรงพลังอยู่ใน ระดับสูงทั้งสององค์กร 3) ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงทั้งสององค์กร 4) ด้าน มุ่งเน้นต่อผู้รับบริการอยู่เสมออยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 5) ระบบโครงสร้างที่มีพลัง 6) การ แบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วมอย่างเข้มข้นอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร และจากการเปรียบเทียบ ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงทั้งสององค์กร ทางสถิติพบว่า ทั้งสององค์กรมีระดับความเป็น องค์กรสมรรถนะสูงทั้งสององค์กร

ชูศักดิ์ ชูช่วย และคณะ (2556) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่มี ความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน ผลการวิจัยพบว่า แนวทาง การพัฒนาสมรรถนะ บุคลากรที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน ประกอบด้วย 1) หลักการของแนว ทางการพัฒนาสมรรถนะ 2) วัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ 3) ลักษณะความเป็น องค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ 4) แนวทาง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ได้แก่ สมรรถนะการส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นใน ความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม และการบริการที่ดี

ปรีชาชาญ อินทรชิต (2556) ได้ทำการศึกษา การพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าการพัฒนา ยุทธศาสตร์สถานศึกษาขึ้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ 16 กลยุทธ์ 106 มาตรการ 116 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การนำและการบริหารจัดการเชิง

ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 35 มาตรการ 43 ตัวชี้วัด 2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การมุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ 14 มาตรการ 15 ตัวชี้วัด 3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ 39 มาตรการ 40 ตัวชี้วัด 4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 18 มาตรการ 18 ตัวชี้วัด

สุรรัตน์ กณภาพันธุ์ (2556) ได้ศึกษา “ประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนเอกชนของวัด: กรณีศึกษาโรงเรียนวัดใหม่กรงทอง จังหวัดปราจีนบุรี” ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลการบริหาร โรงเรียนเอกชนของวัดใหม่กรงทอง จังหวัดปราจีนบุรี ด้านปัจจัยส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารด้านผู้บริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ปัจจัยด้านมนุษย์สัมพันธ์เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหาร โรงเรียนมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านบุคลากร ตามลำดับ ประสิทธิภาพด้านครูผู้สอน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก คือ ปัจจัยด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านการเรียนการสอน และปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ประกอบหลักสูตร และสื่อการเรียนการสอน ตามลำดับ ประสิทธิภาพด้านผู้เรียน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก คือ ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านการเรียนการสอนและปัจจัยด้านหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ตามลำดับ

สุวัฒน์ อัจฉริยนนท์ (2556) ได้ศึกษา ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการการจัดการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง สำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า สมรรถนะหลักของยุทธศาสตร์การพัฒนา ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) ด้านขับเคลื่อนองค์กร 2) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน 3) ด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร 4) ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน 5) ด้านการมุ่งเน้นการบริการทางวิชาการ 6) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 7) ด้านการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่น เป็นตัวขับเคลื่อนและเป็นแนวทางในการพัฒนาหน่วยงานไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

พงศธร ไชยสิทธิ์ธรรม (2557) ศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นเลิศของสถาบันพลศึกษา พบว่าตัวชี้วัดที่เป็นองค์ประกอบความเป็นเลิศของสถาบันพลศึกษา ประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การนำองค์การ มี 6 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ ทิศทางการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่ชัดเจน บรรยายภาพส่งเสริมให้มีการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม ทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุง ความรับผิดชอบในด้านการบริหารการเงิน โปร่งใส ตรวจสอบได้ กำหนดหลักเกณฑ์ในการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม รับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนจากชุมชน 2) การวางแผนกลยุทธ์ มี 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ชัดเจนทุกขั้นตอน กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ชัดเจน จัดทำแผนปฏิบัติการและนำสู่การปฏิบัติตามคาดการณ์ผลที่จะเกิดในอนาคตเพื่อกำหนดเป้าหมาย 3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วน มี 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ รวบรวมข้อมูลนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสียอย่างละเอียด สร้างความสัมพันธ์และมีแผนดำเนินการที่ชัดเจน ประเมินความพึงพอใจ 4) การคิด การวิเคราะห์และการจัดการ มี 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ วัดผลการดำเนินการ วิเคราะห์ ทบทวน จุดเด่นจุดด้อยเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน เตรียมความพร้อมในการใช้งานข้อมูล จัดการความรู้ขององค์การอย่างเป็นระบบ 5)

การมุ่งเน้นบุคลากร มี 5 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติงาน พัฒนาภาวะผู้นำ  
 อย่างเป็นระบบ ประเมินความผูกพันของบุคลากรกับองค์กร วิเคราะห์ขีดความสามารถสม่ำเสมอ  
 สร้างบรรยากาศในการทำงาน 6) การมุ่งเน้นกระบวนการ มี 6 องค์ประกอบย่อย ดังนี้  
 ออกแบบระบบงาน กำหนดกระบวนการทำงาน จัดทำแผนดำเนินงาน ออกแบบกระบวนการ  
 ทำงาน องค์กรมีความคล่องตัว กระชับไม่ซ้ำซ้อน 7) ผลลัพธ์ มี 6 องค์ประกอบย่อย ดังนี้  
 กำหนดเกณฑ์การเรียนรู้ผู้เรียน กำหนดเกณฑ์ผลลัพธ์ผู้เรียน ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน  
 และการตลาด ประสิทธิภาพชัดเจน ภาวะผู้นำของบุคลากร

ศศิรัศม์ ประสาทแก้ว (2557) ได้ศึกษาปัจจัยสาเหตุทุกระดับในการพัฒนา  
 มหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์  
 มหาวิทยาลัยทักษิณและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่าโครงสร้างทุกระดับความเป็นองค์กร  
 สมรรถนะสูง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยตัวแปรที่ส่งอิทธิพลทางตรงต่อการให้  
 คะแนนประเมินความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ การมุ่งผู้เรียนและผู้มี  
 ส่วนได้เสีย ลักษณะงาน การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงซึ่งมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบ และความ  
 ผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่ตัวแปรการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ธรรมภิบาล อัตตาภิบาล และความ  
 รับผิดชอบต่อสังคม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน และการวัดผล การ  
 วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ส่งอิทธิพลทางอ้อม และผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของ  
 โมเดลสมการโครงสร้างทุกระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการ พบว่าไม่มีความ  
 แตกต่างกันระหว่างมหาวิทยาลัยทั้ง 3 รูปแบบ

เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ์ และคณะ (2558) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษา  
 ชิดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบรูปแบบการบริหาร  
 สถานศึกษาชิดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่  
 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย 1.1 หลักการ มี 6 หลักการ ประกอบด้วย 1) หลักด้านสมรรถนะ  
 การบริหารจัดการ 2) หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม 3) หลักการด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์  
 4) หลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม 5) หลักการมีส่วนร่วม 6) หลักการด้านการกระจาย  
 อำนาจ 1.2 วัตถุประสงค์ 1.3 บริบท ส่วนที่ 2 ตัวแบบ 3 มิติ ประกอบด้วย 1) วิธีการ  
 บริหารสถานศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูง 3) อำนาจหน้าที่  
 ของสถานศึกษา ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ มี ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การเตรียมการ  
 2) การดำเนินงาน 4) นิเทศกำกับติดตามและประเมินผล 5) รายงานผลการดำเนินงาน ส่วนที่ 4  
 เงื่อนไขข้อจำกัด ประกอบด้วย 4.1 เงื่อนไขความสำเร็จ 4.2 เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค

เพ็ญศรี ลีสุวรรณกุล (2559) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง:  
 กรณีศึกษาสำนักงาน พระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มี  
 ผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะ สูง: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี  
 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงกับสมรรถนะ  
 ขององค์กร 3) เพื่อพยากรณ์ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง การวิจัยครั้ง  
 นี้เป็นการวิจัยแบบเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างได้แก่  
 พระภิกษุ และสามเณรในจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 357 รูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่



การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบมีขั้นตอนตัวแปร ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง: ทัศนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี ได้แก่ สถานภาพ การนำองค์การ การให้ความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดกระบวนการ 2) ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ ให้มีขีดสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์ทางสถิติกับสมรรถนะขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ 3) อำนาจการพยากรณ์ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง สามารถอธิบายความสำเร็จของการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง

เพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 2) ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ตัวอย่างของการวิจัย คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ที่มีการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจำนวน 86 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้ปฏิบัติราชการแทนและครูผู้สอน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 172 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ ดูบริน (Dubrin) และความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ตามแนวคิดของ บลังชาร์ด (Blanchard) สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านนโยบาย ทักษะด้านการวินิจฉัย และทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเรียงรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน และระดับมาก 3 ด้าน เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือด้านระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ ด้านมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ ด้านแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม ด้านสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร ด้านให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ และด้านเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารด้านทักษะ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการวินิจฉัย และทักษะด้านเทคนิค ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Sammons, Hillman และ Mortimore (1995) จากการศึกษาลักษณะสำคัญของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ: ความคิดเห็นของการวิจัยประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่าองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลถึงความสำเร็จหรือความประสิทธิผลของสถาบันการศึกษา คือ การวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องกับ Hoy, Tarter and Bliss (1990) ศึกษาสภาพองค์การประสิทธิผล และโรงเรียนที่มีความมั่งคั่ง : การวิเคราะห์เปรียบเทียบ 'การบริหารการศึกษารายไตรมาส พบว่าองค์การที่มีประสิทธิผลจะต้องมีสมาชิกที่มีค่านิยมร่วมกัน ประารถนาจะทุ่มเทความสามารถความพยายามปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่เพื่อให้สามารถทำงานในองค์การได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

Creemers และคณะ (1998) ได้ศึกษาสถานศึกษาที่มีสมรรถนะสูง ผลการศึกษาพบว่า 1) การที่ผู้บริหารเป็นผู้นำที่เด็ดเดี่ยวของทีมงาน (Purposeful leadership of the staff by the head-teacher) 2) การมีส่วนร่วมของรองผู้บริหารโรงเรียน (The involvement of the deputy head-teacher) 3) การมีส่วนร่วมของครู (The involvement of teachers) 4) ความสามัคคีของครู Consistency among teachers 5) มีโครงสร้างบทเรียนหรือหลักสูตร (Structured lessons) 6) มีการเรียนการสอนที่ท้าทาย หรือน่าสนใจ (Intellectually challenging teaching) 7) สภาพแวดล้อมที่ทีมงานเป็นศูนย์กลาง หรือมุ่งงาน (Work-centered environment) 8) ให้ความสำคัญกับเวลาหรือมีการจำกัดเวลาการทำงาน (Limited focus within sessions) 9) ให้ความสำคัญในการสื่อสารระหว่างครูและนักเรียนมากที่สุด 10) เก็บบันทึกข้อมูล (Record keeping) 11) มีส่วนร่วมของผู้ปกครอง (Parental Involvement) 12) มีบรรยากาศเชิงบวก (Positive Climate)

Winn และ Cameron (1998) ได้ศึกษารูปแบบที่เหมาะสมในการบริหารงานตามกรอบแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งสหรัฐอเมริกา (MBNQA) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาถึงรูปแบบความเหมาะสมในการบริหารงาน ตามกรอบแนวคิดของรางวัลคุณภาพพบว่า ถ้านำไปประยุกต์ใช้สถานศึกษา จะก่อให้เกิดผลสำเร็จเป็นอย่างดี ซึ่งต้องพิจารณา 2 ส่วนร่วมกันคือ 1) การคัดค้านและการไม่ยอมรับในตัวผู้นำองค์การ ซึ่งเป็นผลกระทบโดยตรงต่อผลลัพธ์ ในการปฏิบัติงานที่ดีให้เกิดคุณภาพในองค์การ และมีอิทธิพลต่อความล้มเหลวในการจัดตั้งระบบคุณภาพหรือกระบวนการทำงานทั้งหลายที่เกี่ยวข้องโดยตรง 2) การพิจารณาถึงปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบตามรูปแบบรางวัลคุณภาพที่กำหนดขึ้น ไม่ได้มีส่วนช่วยสนับสนุนงานบางด้านเท่าที่ควรแต่โครงสร้างของกรอบแนวคิดของระบบคุณภาพดังกล่าว ยังสามารถใช้เป็นแนวทาง เพื่อกำหนดให้สถานศึกษานำไปดำเนินการเพื่อมุ่งสู่คุณภาพการศึกษาที่ดีในอนาคต

Glickman, Gordon และ Rose-Gordon (2001) ได้ศึกษาคุณลักษณะสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน พบว่า สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานต้องมีองค์ประกอบ 12 ประการ ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีความหลากหลายของภาวะผู้นำ ซึ่งรวมถึงภาวะผู้นำครูด้วย 2) ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง 5) ได้รับการสนับสนุนด้านการเรียนจากภายในและภายนอกสถานศึกษา 6) เน้นการเรียนการสอน 7) มีการพัฒนาที่

ต่อเนื่อง 8) มีแผนการสอนที่ดี 9) ครูมีความร่วมมือกัน 10) มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลในการหารูปแบบของสถานศึกษา 11) มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษา และ 12) ใช้วิธีหลากหลายเพื่อพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ สอดคล้องกับแนวคิดของ Edmonds (1979) ที่ว่าการนำไปสู่การสถานศึกษาที่มีความสำเร็จในการบริหารงานที่มีประสิทธิผลประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งของผู้บริหาร 2) ความเป็นผู้เชี่ยวชาญในทักษะพื้นฐาน 3) สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา 4) ความคาดหวังของครูที่มีต่อผู้เรียนในระดับสูง 5) การเฝ้าติดตามประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

Dettmann (2004) ได้ศึกษา การรับรู้ของผู้บริหารการศึกษา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่สนับสนุนที่มีต่อการนำ BMNQA ไปใช้ในการบริหารของมหาวิทยาลัยวิสคอนซินตอนใต้ (University of Wisconsin-South) ซึ่งเป็นการศึกษา วิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า กลุ่มผู้บริหารการศึกษามีมุมมองเชิงบวกต่อการนำเอา BMNQA มาใช้เป็นเกณฑ์ในการบริหาร และผลวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า มุมมองต่อการนำ BMNQA มาใช้ในการบริหารของมหาวิทยาลัยทั้งมุมมองในเชิงบวก และมุมมองเชิงลบ ดังนี้ 1) มุมมองเชิงบวก ได้แก่ การเป็นศูนย์กลางของความเป็นเลิศ เป็นความภาคภูมิใจของสมาชิกที่ร่วมดำเนินการ สร้างภาพลักษณ์ในเชิงบวก เป็นวิถีทางไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และทำให้มีการสื่อสารกันมากขึ้น 2) มุมมองเชิงลบ ได้แก่ เสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูง ต้องใช้เวลาในการเรียนและฝึกอบรม ต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ มีภาระงานเพิ่มขึ้น ความไม่สอดคล้องกันระหว่างรางวัลกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย มีขอบเขตของการทำงานกว้างมาก เกิดความคาดหวังเชิงคุณภาพสูงขึ้น การตัดสินใจโดยปราศจากการติดตามรูปแบบของหลักเกณฑ์ BMNQA และลูกจ้างในองค์กรไม่ให้การยอมรับอย่างเพียงพอ

Brien (2006) ได้ศึกษาการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) และนำมาใช้เป็นกระบวนการตามนโยบายในออนตาริโอ เพื่อสำรวจว่าการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานอย่างไร โดยวัดจากความเชื่อในหลักการการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ผ่านมุมมองแนวคิดของนักการเมืองเป็นคำถามสั้น ๆ จำนวน 4 ข้อ ส่งผ่านทางอีเมล ของ Queen's Park ซึ่งมีคำถามดังนี้ 1) มุมมองเกี่ยวกับ NPM ที่มีผลต่อความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นในหน่วยงานของรัฐ 2) ประโยชน์ของ NPM เช่น ความรวดเร็วของการให้ข้อมูล การสื่อสารที่ดีขึ้น การประหยัดค่าใช้จ่าย และความกระตือรือร้น 3) ความรู้สึกในการเอา NPM มาใช้ และ 4) ทำให้ไม่ถึงเชื่อว่ารัฐบาลได้กำหนดนโยบายตามหลักของ NPM ผลการสำรวจ พบว่า มีสมาชิกของ Provincial Parliament (MPPs) 5 คน ที่ให้ข้อมูลจากประสบการณ์ของการนำเอา NPM มาใช้ เช่น การปรับรื้อองค์กร ความแตกต่างการถ่ายทอดความสมดุลของงบประมาณ กับประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นแก่ประชาชนยังคงเป็นประเด็นที่นำมาสนทนา กล่าวได้ว่า ผลกระทบของ NPM ยังถูกฝังรากที่ Queen's Park ซึ่งการต่อรองของนักการเมือง ยังคงดำเนินต่อไป

Shannon & Bylsma (2007) ได้ศึกษาลักษณะของสถานศึกษาที่มีสมรรถนะสูง (High-performing School) พบว่ามีลักษณะดังนี้ 1) เป้าหมายร่วมที่ชัดเจน (A clear & share focus) 2) มีมาตรฐาน และ ความคาดหวังต่อนักเรียนทุกคนสูง (High standard &

expectation for all students) 3) ความเป็นผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Effective school leadership) 4) มีความร่วมมือและการสื่อสารในระดับสูง (High levels of collaboration & communication) 5) มีหลักสูตร งานวิชาการ และ การประเมินผล ที่ สอดคล้องกับมาตรฐานรัฐ (Curriculum, instruction & assessment aligned with state standard) 6) มีการนิเทศติดตามการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent monitoring of learning & teaching) 7) มุ่งเน้นพัฒนาความเป็นมืออาชีพ (Focus professional development) 8) จัดสภาพแวดล้อมให้อื้อต่อการเรียนรู้ (A supportive learning environment) 9) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนอยู่ในระดับสูง (High levels of family & community involvement)

Eichinger และ Lombardo (2011) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้อำนวยการ สถานศึกษา พบว่า ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องมีสมรรถนะ ดังนี้ 1) ทักษะด้านหน้าที่หรือเทคนิค (Functional/technical skill) 2) จูงใจผู้อื่น (Motivation other) 3) ความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือ (Integrity and trust) 4) การเน้นคุณค่าของความแตกต่าง (Valuing diversity) 5) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skill) 6) การ จัดการและการวัดผลงาน (Managing and measuring work) 7) การขับเคลื่อนเพื่อผลลัพธ์ (Drive for results) 8) การชี้นำผู้อื่น (Directing others) 9) การจัดการวิสัยทัศน์และ วัตถุประสงค์ (Managing vision and purpose) 10) การจัดลำดับความสำคัญ (Priority setting) 11) คุณภาพในการตัดสินใจ (Decision quality and problem) 12) ความกล้า ในการบริหารจัดการ (Managerial courage)

New Zealand Institute of Management (2011) สถาบันการจัดการแห่ง ประเทศนิวซีแลนด์ ได้ทำการศึกษาและจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหาร โดยทำการจัดกลุ่มตาม ภาระหน้าที่และตามคุณลักษณะของสมรรถนะพร้อมทั้งตำแหน่งทางการบริหาร พบว่า สมรรถนะ ของผู้บริหารจำแนกได้ 3 ระดับ ดังนี้ 1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Capable) ผู้บริหารที่มี คุณลักษณะตามกรอบสมรรถนะนี้จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ และทักษะที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการจัดการ ประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ การวางแผน การจัดการ การจัดการบุคลากร กระบวนการพัฒนา และการบริหารโครงการ โดยทักษะที่มีความสำคัญ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การสร้างความเชื่อมั่น การจัดการเวลา ด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะ เป็นความรู้ ความสามารถในทักษะเฉพาะที่สามารถขยายคุณค่าของการจัดการองค์การได้ดี 2) สมรรถนะระดับ เชี่ยวชาญ (Executive) โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะและความรู้ความสามารถในด้าน การบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งสามารถสร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์การได้ ด้านการ บริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์การและด้านการสร้างความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล และ 3) สมรรถนะระดับนโยบาย (Governance) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารจะต้องมีเพิ่มเติมมากกว่าสมรรถนะ ระดับที่ 2 คือความสามารถในการมองภาพรวมขององค์การ และการกำกับดูแลบนพื้นฐานที่ เกี่ยวกับหน้าที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจขององค์การ การกำหนด รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรมที่องค์การคาดหวัง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเสริมคุณค่าทาง

จริยธรรมตามจุดเน้น หรือความต้องการของสังคม การติดตามการปฏิบัติและทบทวนการปฏิบัติงานขององค์กร และการกำกับติดตาม รวมทั้งการสอนงานให้กับผู้บริหารระดับรองลงมา

State of Victoria Department of Education and Training (2011)

การศึกษาของศูนย์การศึกษาและอบรมแห่งสเตทออฟวิกตอเรีย พบว่า องค์กรประกอบของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 8 องค์กรประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำมืออาชีพ (Professional leadership) 2) ความคาดหวังต่อผู้เรียนมีระดับสูง (High expectation of all learner) 3) เน้นการเรียนการสอน (Focus on teaching and learning) 4) การสอนอย่างมีวัตถุประสงค์ (Purposive teaching) 5) การประกันคุณภาพการตรวจสอบและความน่าเชื่อถือ (Accountability) 6) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Shared vision and goal) 7) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community) 8) สภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่มั่นคงถาวร (Stimulation and secure learning environment)

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศและต่างประเทศสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงจะต้องเริ่มจากการสร้างค่านิยมให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรทั้งองค์กรก่อน โดยเริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและช่วยกันผลักดันการพัฒนาให้เกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรม การพัฒนาควรใช้วิธีการที่หลากหลาย บุคลากรควรมีเจตคติต่อการพัฒนาและต่อองค์กรในเชิงบวก เพื่อให้เกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรมอย่างยั่งยืน ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำแนวคิดที่ได้นี้ไปปรับใช้กับการวิจัยต่อไป



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่การสมรรถนะสูง ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยการศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎี เอกสารงานวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการ และศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่การสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยดำเนินการเป็น 4 ระยะ ดังนี้

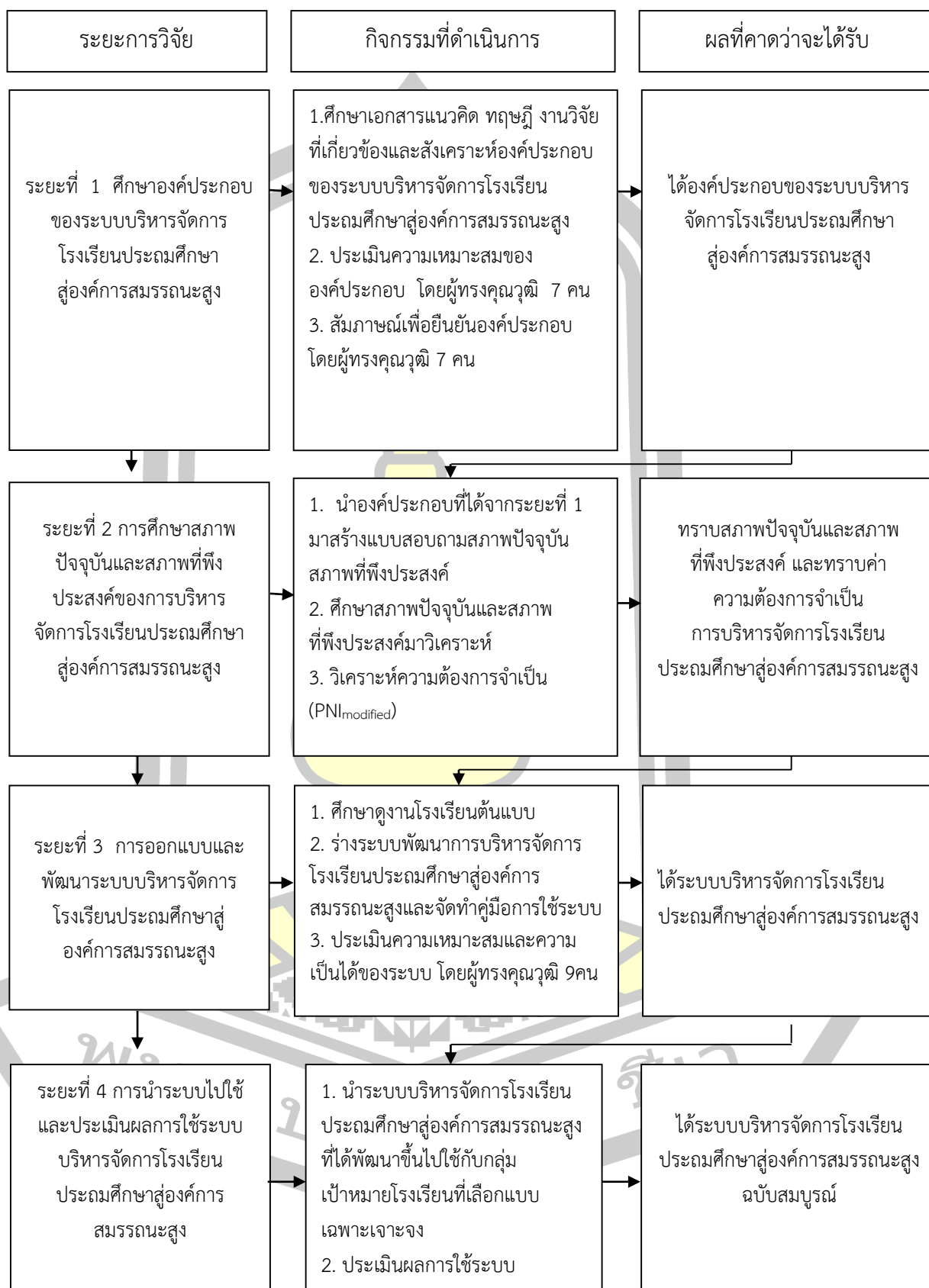
ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่การสมรรถนะสูง โดยทำการศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎี เอกสารตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันองค์ประกอบ

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่การสมรรถนะสูง

ระยะที่ 3 ออกแบบและพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่การสมรรถนะสูง

ระยะที่ 4 การนำระบบไปใช้และประเมินผลการใช้ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่การสมรรถนะสูง

วิธีวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่การสมรรถนะสูง มีระยะในการดำเนินการวิจัย การดำเนินการ และผลที่คาดหวังในแต่ละระยะ แสดงในภาพประกอบ



ภาพประกอบ 15 แสดงระยะการวิจัย กิจกรรมที่ดำเนินการ และผลที่คาดว่าจะได้รับ

จากภาพประกอบ 15 ระยะของการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์การ  
สมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา แบ่งการวิจัยออกเป็น 4 ระยะ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การ สมรรถนะสูง

จากหลักการ แนวคิดทฤษฎีเอกสารตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบ (Systems  
Investigation) เพื่อให้ได้องค์ประกอบของการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา  
สู่องค์การสมรรถนะสูง มีวิธีดำเนินงานดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎี เอกสารตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Review of  
Literature and Research) ทั้งในและต่างประเทศ แล้วรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของ  
การบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง เพื่อนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบหลัก  
และองค์ประกอบย่อยของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลและตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด ได้แก่  
ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกและรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นอาจารย์สอนในระดับอุดมศึกษา ใช้เกณฑ์ในการคัดเลือก  
ดังนี้

2.1.1 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก

2.1.2 มีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป

2.1.3 มีประสบการณ์การทำงานและการสอนในระดับอุดมศึกษาไม่น้อยกว่า 10

ปี

2.2 รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นอาจารย์สอนในระดับอุดมศึกษา มีดังต่อไปนี้

2.2.1 รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราษฎย์ คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

2.2.2 รองศาสตราจารย์ ดร.นิราศ จันทจริตร์ คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.3 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 3 คน ใช้เกณฑ์  
ในการคัดเลือก ดังนี้

2.3.1 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก

2.3.2 มีตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาของภาครัฐหรือภาคเอกชน

2.3.3 มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี

2.4 รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา มีดังต่อไปนี้

2.4.1 ดร.สำเร็จ กุจิรพันธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครปฐม นายกสมาคม  
ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดแห่งประเทศไทย

2.4.2 ดร.ปารณทัตต์ แสนวิเศษ ผู้อำนวยการโรงเรียนนาเพียงสว่าง  
วิทยานุกูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1



2.4.3 ดร.สุวิทย์ วงษาไฮ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

2.5 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้อำนวยการหรือศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน ใช้เกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

2.5.1 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก

2.5.2 มีตำแหน่งผู้อำนวยการหรือเป็นผู้ปฏิบัติราชการในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีวิทยฐานะตั้งแต่ระดับเชี่ยวชาญขึ้นไป

2.5.3 มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษาของภาครัฐหรือภาคเอกชน ไม่น้อยกว่า 10 ปี

2.6 รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้อำนวยการหรือศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีดังต่อไปนี้

2.6.1 ดร.อธิปรัษฎ์ ภักดีพัฒนภักดี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

2.6.2 ดร.สมหวัง บุญสิทธิ์ ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยแบบประเมินแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของ ลิเคิร์ท (Likert Scale) โดยใช้เกณฑ์ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งแต่ละระดับมีค่าคะแนน และความหมายดังนี้

ระดับคะแนน

5 หมายถึง องค์ประกอบมีความเหมาะสม มากที่สุด

4 หมายถึง องค์ประกอบมีความเหมาะสม มาก

3 หมายถึง องค์ประกอบมีความเหมาะสม ปานกลาง

2 หมายถึง องค์ประกอบมีความเหมาะสม น้อยที่สุด

1 หมายถึง องค์ประกอบมีความเหมาะสม น้อยที่สุด

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบประเมินแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

วิธีการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และนำองค์ประกอบมาจัดพิมพ์เป็นแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ

2. นำแบบประเมินเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุง

3. จัดพิมพ์แบบประเมินเพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป  
วิธีการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบของระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง และสร้างแบบสัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับองค์ประกอบที่ต้องการให้ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยัน และมีการให้ข้อเสนอแนะแต่ละองค์ประกอบ

2. นำแบบสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุง

3. จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

4. นำแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงและแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้การสัมภาษณ์และยืนยันว่า องค์ประกอบทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้ในการศึกษาวิจัยและพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีหนังสือ ราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์การให้ข้อมูลของ ผู้ทรงคุณวุฒิ และประสานงานทางโทรศัพท์ กำหนดนัดหมายวัน เวลาและเดินทางไปพบผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยตนเอง เพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและยืนยันองค์ประกอบด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก

6. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการดังนี้

6.1 นำแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงที่ผู้ทรงคุณวุฒิทำการประเมินแล้ว มาจัดเรียง ตรวจสอบความเรียบร้อยของการตอบ

6.2 ตรวจสอบให้คะแนนแบบประเมินตอนที่ 1 และบันทึกคะแนนการตอบแบบประเมินลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

6.3 ตรวจสอบการตอบแบบประเมินตอนที่ 2 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิไม่ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมใด ๆ

6.4 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยมีความเหมาะสม และไม่ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมใด ๆ

7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติพื้นฐาน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง มีวิธีดำเนินการดังนี้

1.1 นำผลการวิจัยจากการวิจัยระยะที่ 1 ที่ได้จากการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและการยืนยันองค์ประกอบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อใช้เป็นกรอบในการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ซึ่งองค์ประกอบที่ผ่านการประเมินและยืนยันความเหมาะสมแล้ว ประกอบด้วย

1.1.1 ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร 2) ครูและบุคลากร 3) ผู้เรียน 4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

1.1.2 ด้านกระบวนการ (Process) ประกอบด้วยองค์ประกอบในการบริหารจัดการ 6 ด้าน ได้แก่ 1) การปรับโครงสร้างองค์การ 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน 4) การทำงานร่วมกันเป็นทีม 5) การมุ่งเน้นผู้เรียน 6) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

1.1.3 ด้านผลผลิต (Output) ประกอบด้วย 1) โครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น คล่องตัว รองรับเปลี่ยนแปลง 2) ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงกว่าปีที่ผ่านมา 3) ผู้บริหาร ครูบุคลากร และผู้มีส่วนได้เสียมีความพึงพอใจในระบบการบริหารจัดการโรงเรียน 4) โรงเรียนมีชื่อเสียง เป็นที่นิยมและเป็นที่ยอมรับของชุมชน

1.1.4 ด้านข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ประกอบด้วย 1) รายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อสาธารณชน และ 2) การนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยนำข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI<sub>modified</sub>) เพื่อนำไปกำหนดประเด็นการศึกษาโรงเรียนต้นแบบที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มสาระ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 8,390 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558)

3.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มสาระโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 1,125 คน จาก 375 โรงเรียน ได้มาโดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

โดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan (1970) และทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบสองขั้นตอน (Two-stage Random Sampling) ดังนี้

3.2.1 แบ่งจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็น 2 กลุ่ม คือ อีสานตอนบน 12 จังหวัด (เลย หนองบัวลำภู อุดรธานี หนองคาย บึงกาฬ สกลนคร นครพนม มุกดาหาร ร้อยเอ็ด กาฬสินธุ์ มหาสารคาม และขอนแก่น) และอีสานตอนล่าง 8 จังหวัด (ชัยภูมิ นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ อุบลราชธานี อำนาจเจริญ และยโสธร)

3.2.2 สุ่มจังหวัดมากลุ่มละ 5 จังหวัด โดยการเขียนชื่อจังหวัดและจับสลากให้ได้ชื่อจังหวัดกลุ่มละ 5 จังหวัด คือ อีสานตอนบน ได้แก่ ร้อยเอ็ด กาฬสินธุ์ มหาสารคาม นครพนม และขอนแก่น ส่วนจังหวัดกลุ่มตัวอย่างอีสานตอนล่าง ได้แก่ ชัยภูมิ อุบลราชธานี ศรีสะเกษ นครราชสีมา และบุรีรัมย์ แล้วเขียนชื่อโรงเรียนในจังหวัดที่จับสลากได้ในแผ่นกระดาษ 1 แผ่น ต่อ 1 โรงเรียนใส่ลงในกล่องเขย่าให้เข้ากัน เพื่อให้โอกาสที่ทุกโรงเรียนจะถูกเลือกเท่ากัน แล้วหยิบมาที่ละแผ่นจนกว่าจะครบตามต้องการ รายละเอียดจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กลุ่มจังหวัด	จังหวัด	จำนวนประชากร		จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	
		โรงเรียน	คน	โรงเรียน	คน
อีสานบน	มหาสารคาม	566	1698	24	72
	กาฬสินธุ์	576	1728	28	84
	ขอนแก่น	1097	3291	45	135
	นครพนม	462	1386	27	81
	ร้อยเอ็ด	815	2445	34	102
อีสานล่าง	นครราชสีมา	1437	4281	62	186
	บุรีรัมย์	851	2553	40	120
	ชัยภูมิ	735	2205	31	93
	อุบลราชธานี	967	2901	41	123
	ศรีสะเกษ	884	2652	43	129
รวม		8390	25140	375	1125

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยระยะที่ 2 คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ จำนวน 2 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของ ลิเคิร์ท (Likert Scale) โดยใช้เกณฑ์ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งแต่ละระดับมีค่าคะแนน และความหมายดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

การสร้างและหาคุณภาพของแบบสอบถาม มีวิธีดำเนินการดังนี้

4.1 นำข้อสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และข้อสรุปจากการศึกษาหลักการแนวคิด ทฤษฎี รายงานการวิจัยทั้งในและต่างประเทศ มาเป็นองค์ประกอบในการสังเคราะห์ เพื่อเป็นข้อกระทงคำถามของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง จนได้ร่างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการวิจัยของระบบบริหารจัดการสู่องค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา ครอบคลุมทั้งด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต และด้านข้อมูลป้อนกลับ

4.2 นำร่างแบบสอบถามที่ได้เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับความครอบคลุม และตรงประเด็นในเนื้อหา แล้วปรับปรุงแก้ไขส่วนที่บกพร่อง

4.3 นำแบบสอบถามและแบบประเมินเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และรายละเอียดของข้อคำถาม ความเหมาะสมของภาษา โครงสร้างและรูปแบบ เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยวิเคราะห์หาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อ แล้วพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ขึ้นไป ตามเกณฑ์ของทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน (2556) โดยแบบสอบถามมีค่า IOC ระหว่าง 0.60 – 1.00 สำหรับผู้เชี่ยวชาญมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

4.3.1 จบการศึกษาด้านการศึกษา หรือด้านการวัดและประเมินผล หรือวิจัยทางการศึกษาในระดับปริญญาเอก

4.3.3 มีตำแหน่งทางวิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป หรือวิทยฐานะระดับ  
เชี่ยวชาญ

4.3.4 มีประสบการณ์การทำงานหรือการบริหารไม่น้อยกว่า 10 ปี  
การวิจัยครั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือตามเกณฑ์ จำนวน  
5 คน ดังนี้

4.3.4.1 รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4.3.4.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูศรีอ่อน ภาควิชาวิจัยและ  
พัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4.3.4.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กชพร นานาผล รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย  
และวิเทศสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

4.3.4.4 ดร.ปริดา ลำมะนา ผู้อำนวยการโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย

4.3.4.5 ดร.ดาริน บุญพรมมา ครูวิทยฐานะเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านเม่น  
ใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

4.4 ปรับปรุงข้อบกพร่องของแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมา  
หาคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้า  
งานโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่ง  
ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแล้ววิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม โดยใช้ Item total  
correlation (สมนึก ภัททิยธนี, 2551) และหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability) ตามวิธีของ  
ครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)  
พบว่า

4.4.1 แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.306 – 0.884  
และหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ( $\alpha$ -Coefficient) เท่ากับ 0.974

4.4.2 แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.338 –  
0.851 และหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ( $\alpha$ -Coefficient) เท่ากับ 0.981

4.5 จัดพิมพ์แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการ  
โรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

5. การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

5.1 ทำหนังสือราชการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามที่  
กำหนดไว้จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

5.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมด้วยแบบสอบถาม โดยการจัดส่งทาง  
ไปรษณีย์ ถึงกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,125 ฉบับ โดยผู้วิจัยจัดเตรียมซอง ติดแสตมป์จำหน่ายซองถึงผู้วิจัย  
ใส่ในซองแบบสอบถาม เพื่อให้ส่งคืนทางไปรษณีย์

5.3 สำหรับโรงเรียนที่มีระยะทางไม่เกิน 20 กิโลเมตร ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวม  
ข้อมูลด้วยตนเอง

6. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 การจัดการกระทำกับข้อมูลที่ได้แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

6.1.1 นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมมาได้ จำนวน 1,044 ฉบับ จาก 348 โรงเรียน (คิดเป็น 92.80%) นำแบบสอบถามมาตรวจความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามแต่ละฉบับพบว่า ทุกฉบับมีความสมบูรณ์ในการตอบ

6.1.2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) ซึ่งมี 5 ระดับโดยกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามนั้นได้วิเคราะห์จากค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลในช่วงใด แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นตรงตามสภาพปัจจุบันปัญหา และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการสู่องค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้นำมาคำนวณด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลผลค่าเฉลี่ยโดยกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

- | ค่าเฉลี่ย   | แปลผล   |
|-------------|---|
| 4.51 – 5.00 | มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด  |
| 3.51 – 4.50 | มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ในระดับมาก        |
| 2.51 – 3.50 | มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง    |
| 1.51 – 2.50 | มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อย       |
| 1.00 – 1.50 | มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด |

6.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

6.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันการปฏิบัติและสภาพการปฏิบัติที่พึงประสงค์ ข้อมูลเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติพื้นฐาน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6.2.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุปจากข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นที่รวบรวมได้

6.2.3 วิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยนำข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI<sub>modified</sub>) เพื่อนำไปกำหนดประเด็นในการศึกษาโรงเรียนต้นแบบ ด้านการบริหารจัดการสู่องค์การสมรรถนะสูงต่อไป

### ระยะที่ 3 การออกแบบระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

การออกแบบระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง มีวิธีดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบด้านการบริหารจัดการโรงเรียนที่เป็นเลิศ (Best Practice) มีวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

1.1 เลือกแบบเจาะจงโรงเรียนต้นแบบด้านการบริหารจัดการโรงเรียน (Best Practice) ซึ่งโรงเรียนต้นแบบมีประเภทย่อยและคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

1.1.1 เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
1 โรงเรียน มีเกณฑ์การคัดเลือก มีดังนี้

1.1.1.1 เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทาน

1.1.1.2 ได้รับการประเมินผลรอบสามจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) ผ่านในระดับดีขึ้นไป และโดยภาพรวมได้รับการประเมินระดับดีมากทุกมาตรฐาน หรือ

1.1.2 เป็นโรงเรียนสังกัดองค์กรส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนชุมชนเทศบาล 3 (พินิจพิทยานุสรณ์) สังกัดกองการศึกษา เทศบาลเมืองนครพนม มีเกณฑ์การคัดเลือก มีดังนี้

1.1.2.1 เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลชนะเลิศ การประกวดกิจกรรมที่เป็นเลิศของสถานศึกษา กลุ่มจังหวัดการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนบน

1.1.2.2 ผู้บริหารได้รับยกย่องและประกาศเกียรติคุณ “ครู คุณธรรม” (เข็มทอง) ประจำปี พ.ศ.2548 โดยสำนักเลขาธิการคุรุสภา

1.1.3 เป็นโรงเรียนในสังกัดสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียง คือ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น เกณฑ์การคัดเลือก คือ เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลอันดับ 50 โรงเรียนที่มีคุณภาพทางด้านวิชาการดีที่สุดในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2556-2557

1.2 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนต้นแบบด้านการบริหารจัดการโรงเรียนที่เป็นเลิศ (Best Practice) โดยผู้วิจัยประสานงานทางโทรศัพท์และนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ศึกษาดูงาน เพื่อนัดหมายวันเวลาในการเข้าศึกษาดูงาน



1.3 ผู้วิจัยได้ศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบด้านการบริหารจัดการโรงเรียนที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้วยวิธีการสังเกต การศึกษาเอกสาร ข้อมูลสารสนเทศ การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และหัวหน้างาน จำนวนรวม 14 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสร้างข้อสรุป เพื่อนำไปประกอบการยกร่างระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงต่อไป

1.4 เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาดูงาน ได้แก่ แบบสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงเรียน เครื่องบันทึกเสียงกลองดิจิตอล

#### 1.5 วิธีดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์

1.5.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบเก็บข้อมูล เกี่ยวกับการบริหารบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาของโรงเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการก้าวสู่องค์การสมรรถนะสูง แบบสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) และนำข้อมูลที่ไดจากการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เพื่อกำหนดโครงสร้างในการศึกษาดูงาน

1.5.2 ตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างของเนื้อหา รวมทั้งความเหมาะสมของการใช้ภาษาโดยอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ แล้วปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

1.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์วิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการก้าวสู่องค์การสมรรถนะสูง แล้วนำมาสร้างข้อสรุปประกอบการยกร่างระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงต่อไป

1.7 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ตามแหล่งบุคคลในการยืนยันความถูกต้องของข้อมูลที่ได โดยเปรียบเทียบ ข้อมูลจากการประเด็นเดียวกันของกลุ่มผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน ใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้าด้วยวิธีการรวบรวม (Methodological Triangulation) จากการศึกษา เอกสารโรงเรียน การสังเกต การสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความครบถ้วน ครอบคลุมทุกด้าน

2. นำข้อมูลจากระยะที่ 1 ระยะที่ 2 และผลการศึกษาโรงเรียนต้นแบบมาสังเคราะห์ เพื่อออกแบบระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยจัดทำรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

2.1 สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาดูงานการบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาที่มีระบบการบริหารจัดการโรงเรียนที่ดี (Best Practices)

2.2 ยกร่างระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงและจัดทำคู่มือการใช้ระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

3. ตรวจสอบคุณภาพของระบบและคู่มือการใช้ระบบที่ร่างไว้ โดยดำเนินการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง และร่างคู่มือระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ อาจารย์ที่สอนในระดับอุดมศึกษา ผู้อำนวยการระดับเขตพื้นที่ ผู้อำนวยการ

โรงเรียน ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ จำนวนรวม 9 คน มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นอาจารย์สอนในระดับอุดมศึกษา จำนวน 2 คน ได้แก่

1) รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราษฎ์ อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และ 2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ ศิริสุทธิ อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

3.1.1 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก

3.1.2 มีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์เป็นต้นไป

3.1.3 มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารและเป็นผู้สอนในระดับอุดมศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี

3.2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 3 คน ได้แก่ 1) ดร.

สำเร็จ กุจิรพันธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครปฐม นายกสมาคมผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดแห่งประเทศไทย และ 2) ดร.สุวิทย์ วงษาไฮ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 3) ดร.วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านม่วงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

3.2.1 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก

3.2.2 มีตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาของภาครัฐหรือภาคเอกชน

3.2.3 มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาของภาครัฐหรือภาคเอกชน ไม่น้อยกว่า 10 ปี

3.3 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้อำนวยการหรือศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 4 คน ได้แก่ 1) ว่าที่ร้อยตรี ดร.ธนุ วงษ์จินดา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 2) ดร.ภูมิพัทธ์ เรืองแหล่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 3) ดร.นิคม ชมภูหลง ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 4) ดร.สมหวัง อันทะลี ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 มีเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

3.3.1 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทเป็นต้นไป

3.3.2 มีตำแหน่งผู้อำนวยการหรือเป็นผู้ปฏิบัติราชการในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีวิทยฐานะตั้งแต่ระดับเชี่ยวชาญขึ้นไป

3.3.3 มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษาของภาครัฐหรือภาคเอกชนไม่น้อยกว่า 10 ปี

4. นำร่างระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงและคู่มือการใช้ระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของคณะผู้ทรงคุณวุฒิ

5. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้จัดทำแบบประเมินระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ไว้ 4 มาตรฐานตามกรอบแนวคิดของ Stuffle Beam ได้แก่ มาตรฐานการใช้ประโยชน์ มาตรฐานความเป็นไปได้ มาตรฐานความเหมาะสม และ มาตรฐานความถูกต้อง โดยมีวิธีการดังนี้

5.1 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตามรายชื่อที่ระบุไว้

5.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมด้วยเอกสารร่างระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงและคู่มือการใช้ระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง พร้อมแบบประเมินระบบไปพบผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง

6. เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบประเมิน ร่าง ระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยแบบประเมินนี้แบ่งเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

ตอนที่ 2 การประเมินความถูกต้องและประโยชน์ของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

ตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมของคู่มือระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง)

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

7. วิธีดำเนินการสร้างเครื่องมือมีวิธีดำเนินการดังนี้

7.1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับการสร้างแบบประเมิน แนวทางการประเมินและเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

7.2 เขียนข้อคำถามให้ครอบคลุมองค์ประกอบระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงและกรอบเนื้อหาของคู่มือการใช้ระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

7.3 ตรวจสอบด้านความตรง (Validity) และการใช้ภาษาที่เหมาะสมโดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

8. การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยเดินทางไปพบผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมิน และขอรับแบบประเมินคืนด้วยตนเอง

9. การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการโดยนำคำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนมาคำนวณค่าร้อยละจากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินคือค่าร้อยละค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคอร์ท (Likert) ซึ่งมี 5 ระดับ มีเกณฑ์การประเมินดังนี้

9.1 เกณฑ์การให้คะแนน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบ มีดังนี้

5 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ มากที่สุด

4 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ มาก

3 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ ปานกลาง

2 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ น้อย

1 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ น้อยที่สุด

นำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลค่าระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ว่าอยู่ในช่วงใด จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาคำนวณด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลผลค่าเฉลี่ย โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลผล ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

9.2 เกณฑ์การให้คะแนน การประเมินความเป็นประโยชน์ของระบบ มีดังนี้

ความเป็นประโยชน์	คะแนน
เป็นประโยชน์	+1
ไม่แน่ใจ	0
ไม่เป็นประโยชน์	-1

การแปลผลคะแนนความเป็นประโยชน์ที่ใช้ได้ คือ มีคะแนนตั้งแต่ 0.50

ขึ้นไป ตามเกณฑ์ของทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน (2556)

9.3 เกณฑ์การให้คะแนน การประเมินความเหมาะสมของคู่มือระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง มีดังนี้

ความเหมาะสม	คะแนน
เหมาะสม	+1
ไม่แน่ใจ	0
ไม่เหมาะสม	-1

การแปลผลคะแนนความเหมาะสมที่ใช้ได้ คือมีคะแนนตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

10. นำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ จากผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มาใช้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น เพื่อนำไปใช้ในการทดลองต่อไป

**ระยะที่ 4 ผลการนำระบบไปใช้และการประเมินผลระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง**

ผู้วิจัยได้นำระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ไปใช้กับโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยการเลือก

แบบเจาะจง เป็นระยะเวลา 1 ภาคเรียน คือ ภาคเรียนที่ 2/2559 คือ โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม ซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

### 1. ขั้นตอนดำเนินการ

#### 1.1 การวางแผน (Planning : P)

เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจ และสร้างความตระหนัก เห็นความสำคัญ ความจำเป็นและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการนำระบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนประถมศึกษามาใช้ ดังนี้

1.1.1 กิจกรรมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนัก เป็นขั้นตอนแรกขององค์การที่จะได้ทำความรู้จักและทำความเข้าใจหลักสูตรการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์การสู่องค์การสมรรถนะสูงอย่างครอบคลุม ผู้บริหารองค์การจะต้องทำความเข้าใจและสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์การให้แก่ครูและบุคลากร รวมถึงกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาองค์การร่วมกันเป็นองค์การสมรรถนะสูง ซึ่งจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจของทุกภาคส่วน

1.1.2 กิจกรรมศึกษาสภาพปัจจุบัน ก่อนดำเนินการพัฒนาองค์การตามหลักสูตร จะเป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันด้านการบริหารจัดการขององค์การก่อน โดยใช้แบบสอบถามสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการองค์การ เพื่อทราบสภาพและลักษณะการดำเนินงานในปัจจุบัน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนนี้จะนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตรและใช้เป็นข้อมูลสำหรับเปรียบเทียบความก้าวหน้าหรือความสำเร็จเมื่อการดำเนินการตามหลักสูตรเสร็จสิ้นลง โดยเก็บข้อมูลก่อนและหลังการทดลองใช้ระบบ

1.1.3 การแต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่และกำหนดบทบาทหน้าที่การมีส่วนร่วม ในนามคณะกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ในการดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตรการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

1.1.4 การชี้แจงกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการพัฒนา การตรวจสอบ และการรายงานผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นการวางแผนการดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร 480 ชั่วโมงว่าจะเริ่มต้นเมื่อใด ดำเนินการในส่วนใดเมื่อใด และเมื่อใดจะสิ้นสุดการดำเนินการเข้าสู่การประเมินผลสำเร็จและรายงานผลการดำเนินการตามหลักสูตรเมื่อใด อย่างไรก็ตาม การกำหนดระยะเวลาในการพัฒนานี้ จะทำให้ทราบขอบเขตของการดำเนินงาน และช่วงเวลาที่ต้องทำงานหรือกิจกรรมอย่างเหมาะสม

1.2 การปฏิบัติการ (Do : D) การนำระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงไปใช้ โดยนำไปทดลองใช้กับโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นระยะเวลา 1 ภาคเรียน โดยได้นำเอาหลักสูตรการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงไปใช้ตามคู่มือ

1.3 ขั้นตอนการตรวจสอบผลการดำเนินงาน (Check : C) ผู้วิจัยนำผลการใช้ระบบ

บริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ร่วมกันสังเกต เก็บรวบรวม วิเคราะห์ ผล ตรวจสอบพัฒนาการ ความก้าวหน้า สภาพการดำเนินการมีจุดอ่อนและข้อควรแก้ไข

1.4 ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Action : A) เมื่อเสร็จสิ้นการทดลอง ผู้วิจัย ได้ประเมินผลระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงตามเครื่องมือที่สร้างขึ้น

2. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการใช้ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง มีลักษณะเป็นแบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วย

2.1 แบบประเมินผลการใช้ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

2.2 แบบประเมินความพึงพอใจของผู้บริหาร ครู และบุคลากร

3. วิธีดำเนินการสร้างเครื่องมือมีดังนี้

3.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา ที่เกี่ยวกับการสร้างแบบประเมินแบบสอบถามในแต่ละเรื่อง แต่ละประเด็น

3.2 สร้างแบบประเมิน และแบบสอบถาม โดยสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมความเหมาะสมทุกประเด็นของแบบทดสอบและแบบประเมินแต่ละเรื่อง

3.3 นำแบบประเมินและแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบถูกต้อง ชัดเจน เหมาะสมตามเนื้อหาที่จะประเมินพร้อมปรับปรุงแก้ไข

3.4 นำแบบประเมินและแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบคุณภาพ และให้ข้อเสนอแนะได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

3.5 นำแบบประเมิน และแบบสอบถาม ที่ผ่านการตรวจพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้อง แล้วจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล มีวิธีการดังนี้

4.1 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ดำเนินการเก็บข้อมูลหลังการดำเนินการจัดประชุมชี้แจงเตรียมความพร้อมทำความเข้าใจกับ ผู้บริหารและครู เพื่อสร้างความตระหนักร่วมกัน

4.2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันการดำเนินงานบริหารจัดการโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ดำเนินการเก็บข้อมูลก่อนทำการทดลอง

4.3 แบบประเมินผลการใช้ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง เก็บข้อมูลหลังการทดลองเสร็จสิ้นวันที่ 1

4.4 แบบประเมินความพึงพอใจของผู้บริหาร ครู ดำเนินการเก็บข้อมูลหลังจากการนำระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงไปใช้ แล้วนำผลมาวิเคราะห์ในชั้นการดำเนินการให้เหมาะสม

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของแบบประเมินต่าง ๆ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ให้ 5 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมากที่สุด

ให้ 4 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก

ให้ 3 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง

ให้ 2 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีความพึงพอใจ อยู่ในระดับน้อย

ให้ 1 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีความพึงพอใจ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

มีเกณฑ์การแปลความหมายข้อมูลดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

ค่าเฉลี่ย

4.51 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีความพึงพอใจหรือดำเนินการในเรื่องนั้นหรือมีความคิดเห็นต่อเรื่องนั้น ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีความพึงพอใจหรือดำเนินการในเรื่องนั้นหรือมีความคิดเห็นต่อเรื่องนั้น ๆ อยู่ระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีความพึงพอใจหรือดำเนินการในเรื่องนั้นหรือมีความคิดเห็นต่อเรื่องนั้น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีความพึงพอใจหรือดำเนินการในเรื่องนั้นหรือมีความคิดเห็นต่อเรื่องนั้น ๆ อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีความพึงพอใจหรือดำเนินการในเรื่องนั้นหรือมีความคิดเห็นต่อเรื่องนั้น ๆ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์โดยอาศัยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ดังนี้ (ชาย โพธิ์สิตา, 2549)

5.2.1 การจัดระเบียบข้อมูล

5.2.2 การแสดงข้อมูล

5.2.3 การหาข้อสรุป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

1.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.3 ร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : PNI<sub>modified</sub>) โดยใช้สูตรของ สุวิมล ว่องวานิช (2558) ดังนี้

$$PNI_{\text{Modified}} = (I-D)/D$$

เมื่อ PNI<sub>Modified</sub> แทน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น  
 I แทน สภาพที่พึงประสงค์  
 D แทน สภาพปัจจุบัน

3. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.1 การหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับจุดมุ่งหมายของการวิจัย เพื่อหาความเที่ยงตรงของข้อคำถาม IOC (Index of Item-Objective Congruence) โดยใช้สูตรดังนี้ (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2553)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา  
 $\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

3.2 หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

เมื่อ  $r_{xy}$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  
 N แทน จำนวนข้อมูล  
 $\sum X$  แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน X  
 $\sum Y$  แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน Y  
 $\sum X^2$  แทน ผลรวมทั้งหมดของกำลังสอง X



$$\sum Y^2 \text{ แทน ผลรวมทั้งหมดของกำลังสอง } Y$$

$$\sum XY \text{ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน } X \text{ และ } Y \text{ คู่กันแต่ละคู่}$$

3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right\}$$

เมื่อ  $\alpha$  แทน ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด  
 $K$  แทน จำนวนข้อคำถามของเครื่องมือวัด  
 $S_i^2$  แทน ความแปรปรวนเป็นรายข้อ  
 $s^2$  แทน ความแปรปรวนของเครื่องมือวัด

พหุ ประถมศึกษา ชีวะ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติทดสอบ t-distribution
p-value	แทน	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ

#### ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

- ระยะที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง
- ระยะที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง
- ระยะที่ 3 ผลการออกแบบและพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง
- ระยะที่ 4 ผลการนำระบบไปใช้และการประเมินผลระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู้องค์การสมรรถนะสูง

### 1. ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู้องค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 16 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1.1 ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

1.1.1 ผู้บริหาร

1.1.2 ครูและบุคลากร

1.1.3 นักเรียน

1.1.4 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

1.2 ด้านกระบวนการ (Process) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

1.2.1 การปรับโครงสร้างองค์การ

1.2.2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

1.2.3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน

1.2.4 การทำงานร่วมกันเป็นทีม

1.2.5 การมุ่งเน้นผู้เรียน

1.2.6 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

1.3 ด้านผลผลิต (Output) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

1.3.1 โครงสร้างขององค์การที่ยืดหยุ่น คล่องตัว รองรับการเปลี่ยนแปลง

1.3.2 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา

1.3.3 ผู้บริหาร ครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย มีความพึงพอใจในระบบ

การบริหารจัดการโรงเรียน

1.3.4 โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่นิยมและเป็นที่ยอมรับของชุมชน

1.4 ด้านผลย้อนกลับ (Feedback) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย

ได้แก่

1.4.1 รายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อสาธารณชน

1.4.2 การนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

### 2. ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก และประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ

2.1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อยืนยันองค์ประกอบของการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู้องค์การสมรรถนะสูง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน สรุปรายละเอียดได้ดังนี้

2.1.1 ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสัมภาษณ์

ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า สรุปได้ว่าผู้ทรงคุณวุฒิให้การยืนยันองค์ประกอบที่มีความเหมาะสม 4 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1.1.1 ผู้บริหาร

2.1.1.2 ครูและบุคลากร

2.1.1.3 นักเรียน

2.1.1.4 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2.1.2 ด้านกระบวนการ (Process) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบด้านกระบวนการ สรุปได้ว่าผู้ทรงคุณวุฒิให้การยืนยันองค์ประกอบที่มีความเหมาะสม 6 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1.2.1 การปรับโครงสร้างองค์การ

2.1.2.2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

2.1.2.3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน

2.1.2.4 การทำงานร่วมกันเป็นทีม

2.1.2.5 การมุ่งเน้นผู้เรียน

2.1.2.6 การมุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศ

2.1.3 ด้านผลผลิต (Output) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบด้านผลผลิต สรุปได้ว่าผู้ทรงคุณวุฒิให้การยืนยันองค์ประกอบที่มีความเหมาะสม 4 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1.3.1 โครงสร้างขององค์การที่ยืดหยุ่น คล่องตัว รองรับการเปลี่ยนแปลง

2.1.3.2 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา

2.1.3.3 ผู้บริหาร ครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย มีความพึงพอใจในระบบการบริหารจัดการโรงเรียน

2.1.3.4 โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่นิยมและเป็นที่ยอมรับของชุมชน

2.1.4 ด้านผลย้อนกลับ (Feedback) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบด้านผลย้อนกลับ สรุปได้ว่าผู้ทรงคุณวุฒิให้การยืนยันองค์ประกอบที่มีความเหมาะสม 2 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1.4.1 รายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อสาธารณชน

2.1.4.2 การนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2.2 ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน สรุปรายละเอียดได้ดังในตาราง 5

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมขององค์ประกอบระบบบริหาร  
จัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน

ข้อที่	องค์ประกอบ	ระดับความเหมาะสม		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	ด้านปัจจัยนำเข้า	4.07	0.81	มาก
1.	ผู้บริหาร	4.14	0.69	มาก
2.	ครูและบุคลากร	3.86	0.90	มาก
3.	นักเรียน	4.29	0.76	มาก
4.	สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.00	1.00	มาก
	ด้านกระบวนการ	4.12	0.86	มาก
1.	การปรับโครงสร้างองค์การ	4.57	0.53	มากที่สุด
2.	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	4.29	0.49	มาก
3.	การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน	4.71	0.49	มากที่สุด
4.	การทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.86	1.07	มาก
5.	การมุ่งเน้นผู้เรียน	3.71	0.95	มาก
6.	การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ	3.57	0.98	มาก
	ด้านผลผลิต	4.00	0.86	มาก
1.	โครงสร้างขององค์การที่ยืดหยุ่น คล่องตัว รองรับการเปลี่ยนแปลง	3.57	0.98	มาก
2.	ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ที่สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	3.86	1.07	มาก
3.	ผู้บริหาร ครู บุคลากรและผู้ มีส่วนได้เสีย มีความพึงพอใจ ในระบบการบริหารจัดการโรงเรียน	4.43	0.53	มาก
4.	โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่นิยมและเป็นที่ยอมรับ ของชุมชน	4.14	0.69	มาก
	ด้านผลย้อนกลับ	4.21	0.80	มาก
1	รายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อ สาธารณชน	4.29	0.76	มาก

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบ	ระดับความเหมาะสม		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2	การนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ	4.14	0.90	มาก
	โดยรวม	4.36	0.83	มาก

จากตาราง 5 พบว่า องค์ประกอบระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา สู่องค์การสมรรถนะสูง มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ ด้านผลย้อนกลับ ด้านกระบวนการ และด้านปัจจัยนำเข้า

ระยะที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน

รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มสาระ ในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 1,125 คน ได้ข้อมูลกลับมา 1,044 คน (คิดเป็นร้อยละ 92.80) การศึกษาปรากฏดังตาราง 6 - 11

ตาราง 6 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลโรงเรียน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม		
1.1 ตำแหน่งบริหารที่รับผิดชอบ		
ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการ	348	33.33
รองผู้อำนวยการ	348	33.33
ครูหัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มสาระ	348	33.34
รวม	1,044	100.00

ตาราง 6 (ต่อ)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
1.2 ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 10 ปี	258	24.71
11 – 20 ปี	546	52.30
21 – 30 ปี	228	21.84
31 ปีขึ้นไป	12	1.15
รวม	1,044	100.00
2. สังกัดสถานศึกษาขนาด		
ขนาดเล็ก (ต่ำกว่า 120 คน)	491	47.03
ขนาดกลาง (121 – 600 คน)	397	38.03
ขนาดใหญ่ (601 – 1,500 คน)	105	10.06
ขนาดใหญ่พิเศษ (1,501 คนขึ้นไป)	51	4.88
รวม	1,044	100.00

จากตาราง 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้างาน/กลุ่มสาระ มีประสบการณ์ในการทำงาน 11–20 ปี และสังกัดสถานศึกษาขนาดเล็ก ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 7-11

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันการปฏิบัติ ระดับสภาพการปฏิบัติที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยรวม

องค์ประกอบที่	องค์ประกอบระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงโดยรวม	ระดับการปฏิบัติ					
		สภาพปัจจุบันการปฏิบัติ			สภาพการปฏิบัติที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)	3.14	0.83	ปานกลาง	3.83	0.72	มาก
2.	ด้านกระบวนการ (Process)	3.06	0.79	ปานกลาง	3.84	0.75	มาก
3.	ด้านผลผลิต (Output)	3.10	0.90	ปานกลาง	3.87	0.61	มาก
4.	ด้านผลย้อนกลับ (Feedback)	2.77	0.75	ปานกลาง	3.82	0.85	มาก

จากตาราง 7 พบว่า สภาพปัจจุบันการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และสภาพการปฏิบัติที่พึงประสงค์โดยรวม อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยสามารถอธิบายรายละเอียดแต่ละด้านได้ดังนี้

ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูและบุคลากร ผู้บริหาร และผู้เรียน มีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหาร ครูและบุคลากร และผู้เรียน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น เรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับที่ 1 ผู้บริหาร อันดับที่ 2 มีสองด้าน คือ ผู้เรียน และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และอันดับที่ 3 คือ ครูและบุคลากร

ด้านกระบวนการ (Process) มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมุ่งเน้นผู้เรียน การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ อันดับสองมีสองข้อ คือ การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน และการมุ่งเน้นผู้เรียน ลำดับสาม คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น เรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับที่ 1 การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน อันดับที่ 2 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ และอันดับที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ด้านผลผลิต (Output) มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ นักเรียน โครงสร้างองค์การ และผู้บริหาร ครูและบุคลากร มีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ โรงเรียน โครงสร้างองค์การ และนักเรียน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น เรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับที่ 1 โรงเรียน อันดับที่ 2 โครงสร้างองค์การ และอันดับที่ 3 ผู้บริหาร ครูและบุคลากร

ด้านผลย้อนกลับ (Feedback) มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าเท่ากับ 0.38

พหุ ประถมศึกษา



ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันการปฏิบัติ ระดับสภาพการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)

องค์ประกอบที่	องค์ประกอบระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านปัจจัยนำเข้า	ระดับการปฏิบัติ						PNI <sub>(modified)</sub>	
		สภาพปัจจุบันการปฏิบัติ			สภาพการปฏิบัติที่พึงประสงค์			PNI <sub>(modified)</sub>	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
(1)	ผู้บริหาร	3.13	0.98	ปานกลาง	3.95	0.72	มาก		
1.	กำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และผลการดำเนินงานที่คาดหวัง	2.97	0.88	ปานกลาง	4.04	0.59	มาก	0.36	2
2.	มีแผนงานและนโยบายที่ชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม	3.27	0.77	ปานกลาง	3.87	0.64	มาก	0.19	8
3.	มีกระบวนการบริหารจัดการที่กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน	3.15	0.85	ปานกลาง	4.19	0.67	มาก	0.33	3
4.	มีธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร	3.34	0.91	ปานกลาง	3.96	0.71	มาก	0.19	7
5.	มีแนวทางการพัฒนาการศึกษาอย่างหลากหลาย และยืดหยุ่น	3.21	0.91	ปานกลาง	3.93	0.62	มาก	0.22	5

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบที่	องค์ประกอบระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์กร สมรรถนะสูง ด้านปัจจัย นำเข้า	ระดับการปฏิบัติ						PNI <sub>(modified)</sub>	
		สภาพปัจจุบัน การปฏิบัติ			สภาพการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์			PNI (modified)	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
6.	มีการให้ขวัญกำลังใจและ แรงจูงใจให้แก่คณะครูและ นักเรียน	3.10	0.98	ปาน กลาง	3.79	0.41	มาก	0.22	6
7.	มีการกำกับ นิเทศ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง พัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง	2.91	0.82	ปาน กลาง	3.99	0.71	มาก	0.37	1
8.	คณะครูและทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้องมีความเชื่อมั่นใน การบริหารจัดการองค์กร	3.12	0.98	ปาน กลาง	3.87	0.44	มาก	0.24	4
(2)	ครูและบุคลากร	3.30	0.73	ปาน กลาง	3.79	0.68	มาก		
1.	ครูมีความรู้และ ประสบการณ์วิชาชีพตาม มาตรฐานจรรยาบรรณ วิชาชีพ	3.46	0.83	ปาน กลาง	3.70	0.68	มาก	0.07	5
2.	ครูสามารถจัดกิจกรรม การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับ ศักยภาพของผู้เรียน	3.40	0.74	ปาน กลาง	3.63	0.67	มาก	0.07	6
3.	ครูมีเครื่องมือวัดและ ประเมินผลผู้เรียนที่ หลากหลายสามารถสะท้อน ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ได้อย่างแท้จริง	3.22	0.69	ปาน กลาง	3.67	0.66	มาก	0.14	4
4.	ครูมีความสามารถสร้างและ ประยุกต์ใช้สื่อพร้อมอุปกรณ์ ในการจัดกระบวนการ เรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม กับศักยภาพของผู้เรียน	3.13	0.64	ปาน กลาง	3.99	0.68	มาก	0.27	2

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบที่	องค์ประกอบระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์กร สมรรถนะสูง ด้านปัจจัย นำเข้า	ระดับการปฏิบัติ						PNI <sub>(modified)</sub>	
		สภาพปัจจุบัน การปฏิบัติ			สภาพการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์			PNI (modified)	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
5.	ครูได้แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ด้านการ จัดการเรียนการสอนและ เรียนรู้การทำงานร่วมกัน	3.38	0.74	ปาน กลาง	3.51	0.70	มาก	0.04	7
6.	ครูมีความสามารถทำวิจัยใน ชั้นเรียน เพื่อใช้ผลการวิจัย ในการพัฒนาผู้เรียน	3.18	0.67	ปาน กลาง	4.09	0.56	มาก	0.28	1
7.	ครูมีความมุ่งมั่นและอุทิศ เวลาพัฒนาผู้เรียนและ โรงเรียน	3.29	0.71	ปาน กลาง	3.92	0.63	มาก	0.19	3
(3)	ผู้เรียน	3.07	0.77	ปาน กลาง	3.78	0.72	มาก		
1.	มีนิสัยรักการอ่านและ แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง จากห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ ทั้งภายใน ภายนอกโรงเรียน และสื่อต่าง ๆ รอบตัว	2.87	0.55	ปาน กลาง	3.94	0.54	มาก	0.38	2
2.	สามารถใช้เทคโนโลยีในการ เรียนรู้และนำเสนอผลงาน ด้วยความภาคภูมิใจ	3.06	0.70	ปาน กลาง	3.53	0.64	มาก	0.15	5
3.	มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ สามารถ พัฒนาตนเองในด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา นันทนาการ ได้อย่างเหมาะสม	3.42	0.91	ปาน กลาง	3.57	0.89	มาก	0.04	7
4.	มีความรับผิดชอบและ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้เหมาะสมกับวัย	2.82	0.46	ปาน กลาง	4.16	0.41	มาก	0.47	1
5.	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความสุขในการเรียนรู้	3.30	0.96	ปาน กลาง	4.07	0.36	มาก	0.23	4

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบที่	องค์ประกอบระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์กร สมรรถนะสูง ด้านปัจจัย นำเข้า	ระดับการปฏิบัติ						PNI <sub>(modified)</sub>	
		สภาพปัจจุบัน การปฏิบัติ			สภาพการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์			PNI (modified)	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
6.	มีความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและมีจิตสาธารณะ	2.86	0.52	ปานกลาง	3.65	0.86	มาก	0.27	3
7.	มีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริตและแสวงหาความรู้เกี่ยวกับความถนัดและความสนใจของตนเองได้	3.18	0.90	ปานกลาง	3.52	0.86	มาก	0.10	6
(4)	สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	3.04	0.80	ปานกลาง	3.76	0.73	มาก		
1.	มีหนังสือแบบเรียน และวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนที่หลากหลายเหมาะสมกับผู้เรียนในทุกช่วงวัย	2.87	0.55	ปานกลาง	4.03	0.36	มาก	0.40	2
2.	มีการจัดสื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเพียงพอ	3.28	0.97	ปานกลาง	3.60	0.78	มาก	0.10	5
3.	มีแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนให้ศึกษาค้นคว้าอย่างหลากหลาย	3.29	0.96	ปานกลาง	3.51	0.82	มาก	0.07	6
4.	อาคารสถานที่และสาธารณูปโภคพื้นฐานมีความสะอาด สะดวกปลอดภัยและเพียงพอ	2.99	0.66	ปานกลาง	3.75	0.72	มาก	0.25	3
5.	มีการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการบริหารจัดการและจัดการเรียนการสอนได้อย่างเพียงพอ	2.82	0.49	ปานกลาง	4.14	0.45	มาก	0.47	1

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบที่	องค์ประกอบระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์กร สมรรถนะสูง ด้านปัจจัย นำเข้า	ระดับการปฏิบัติ						PNI <sub>(modified)</sub>	
		สภาพปัจจุบัน การปฏิบัติ			สภาพการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์			PNI (modified)	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
6.	มีการเตรียมความพร้อม ป้องกันอุบัติเหตุและ ภาวะฉุกเฉินได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	3.00	0.90	ปาน กลาง	3.53	0.85	มาก	0.18	4
	โดยรวม	3.14	0.83	ปาน กลาง	3.83	0.72	มาก		

จากตาราง 8 พบว่า ผลการศึกษาระดับสภาพปัจจุบันการปฏิบัติ ระดับสภาพการปฏิบัติที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านปัจจัยนำเข้า โดยรวมมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

องค์ประกอบผู้บริหาร มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มีธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร มีแผนงานและนโยบายที่ชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม และมีแนวทางการพัฒนาการศึกษาอย่างหลากหลายและยืดหยุ่น สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มีกระบวนการบริหารจัดการที่กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดและผลการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน กำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และผลการดำเนินงานที่คาดหวัง และมีการกำกับ นิเทศ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสามอันดับแรก ได้แก่ อันดับที่ 1 มีการกำกับ นิเทศ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง อันดับที่ 2 กำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และผลการดำเนินงานที่คาดหวัง และอันดับที่ 3 มีกระบวนการบริหารจัดการที่กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดและผลการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน

องค์ประกอบครูและบุคลากร มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูมีความรู้และประสบการณ์วิชาชีพตามมาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพ ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน และ

ครูได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการจัดการเรียนการสอนและเรียนรู้การทำงานร่วมกัน สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุก ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูมีความสามารถทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อใช้ผลการวิจัยในการพัฒนาผู้เรียน ครูมีความสามารถสร้างและประยุกต์ใช้สื่อพร้อมอุปกรณ์ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน และครูมีความมุ่งมั่นและอุทิศเวลาพัฒนาผู้เรียนและโรงเรียนให้ดีขึ้น และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสามอันดับแรก ได้แก่ อันดับที่ 1 ครูมีความสามารถทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อใช้ผลการวิจัยในการพัฒนาผู้เรียน อันดับที่ 2 ครูมีความสามารถสร้างและประยุกต์ใช้สื่อพร้อมอุปกรณ์ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน และอันดับที่ 3 ครูมีความมุ่งมั่นและอุทิศเวลาพัฒนาผู้เรียนและโรงเรียน

องค์ประกอบผู้เรียน มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ สามารถพัฒนาตนเองในด้านศิลปะ ดนตรี กีฬานันทนาการได้อย่างเหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความสุขในการเรียนรู้ และมีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริตและแสวงหาความรู้เกี่ยวกับความถนัดและความสนใจของตนเองได้ สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มีความรับผิดชอบ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เหมาะสมกับวัย มีนิสัยรักการอ่านและแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ทั้งภายใน ภายนอกโรงเรียน และสื่อต่าง ๆ รอบตัว และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความสุขในการเรียนรู้ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสามอันดับแรก ได้แก่ อันดับที่ 1 มีความรับผิดชอบและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เหมาะสมกับวัย อันดับที่ 2 มีนิสัยรักการอ่านและแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ทั้งภายใน ภายนอกโรงเรียน และสื่อต่าง ๆ รอบตัว และอันดับที่ 3 มีความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและมีจิตสาธารณะ

องค์ประกอบสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มีการจัดสื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเพียงพอ มีแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนให้ศึกษาค้นคว้าอย่างหลากหลาย และมีการเตรียมความพร้อมป้องกันอุบัติเหตุและภาวะฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มีการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการบริหารจัดการและจัดการเรียนการสอนได้อย่างเพียงพอ มีหนังสือแบบเรียนและวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนที่หลากหลายเหมาะสมกับผู้เรียนในทุกช่วงวัย และอาคารสถานที่และสาธารณูปโภคพื้นฐานมีความสะอาด สะดวก ปลอดภัยและเพียงพอ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสามอันดับแรก ได้แก่ อันดับที่ 1 มีการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการบริหารจัดการและจัดการเรียนการสอนได้อย่างเพียงพอ อันดับที่ 2 มีหนังสือแบบเรียน และวัสดุอุปกรณ์

การเรียนการสอนที่หลากหลายเหมาะสมกับผู้เรียนในทุกช่วงวัย และอันดับที่ 3 อาคารสถานที่และ  
 สาธารณูปโภคพื้นฐานมีความสะอาด สะดวก ปลอดภัยและเพียงพอ

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันการปฏิบัติ ระดับสภาพการปฏิบัติ  
 ที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการโรงเรียน  
 ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านกระบวนการ (Process)

องค์ประกอบที่	องค์ประกอบระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การ สมรรถนะสูง ด้านกระบวนการ	ระดับการปฏิบัติ						PNI(modified)	
		สภาพปัจจุบัน การปฏิบัติ			สภาพการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์			PNI (modified)	อัน ดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
(1)	การปรับโครงสร้างองค์การ	3.06	0.80	ปานกลาง	3.80	0.71	มาก		
1.	ออกแบบโครงสร้างองค์การให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นสามารถเชื่อมต่อแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียน	3.37	0.94	ปานกลาง	3.52	0.76	มาก	0.05	8
2.	กำหนดขอบข่ายการทำงานตามโครงสร้างขององค์การ	2.95	0.60	ปานกลาง	3.51	0.79	มาก	0.19	5
3.	กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	2.82	0.47	ปานกลาง	4.03	0.49	มาก	0.43	1
4.	ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน	2.98	0.63	ปานกลาง	4.11	0.35	มาก	0.38	3
5.	สายบังคับบัญชาที่สั้นและแบนราบ ทำให้เกิดความรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน	3.24	0.97	ปานกลาง	3.55	0.87	มาก	0.10	7
6.	พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง	2.98	0.90	ปานกลาง	3.78	0.60	มาก	0.27	4
7.	ใช้วงจรคุณภาพ PDCA มาพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียน	2.95	0.62	ปานกลาง	4.13	0.36	มาก	0.40	2

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบที่	องค์ประกอบระบบบริหาร จัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์กร สมรรถนะสูง ด้านกระบวนการ	ระดับการปฏิบัติ						PNI <sub>(modified)</sub>	
		สภาพปัจจุบัน การปฏิบัติ			สภาพการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์			PNI (modified)	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
8.	กำกับดูแลและปรับปรุง กระบวนการหลักและ กระบวนการสนับสนุนของ องค์กรอย่างสม่ำเสมอ	3.20	0.95	ปาน กลาง	3.73	0.86	มาก	0.17	6
(2)	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.09	0.81	ปาน กลาง	3.87	0.69	มาก		
1.	สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันด้วย การกำหนดทิศทาง การพัฒนาองค์กร ที่มองเห็นภาพได้	3.19	0.98	ปาน กลาง	3.67	0.78	มาก	0.15	6
2.	กำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จด้วย การรับฟังความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ บุคลากรทุกฝ่าย	3.00	0.62	ปาน กลาง	4.09	0.32	มาก	0.36	1
3.	ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับ บุคลากรทุกระดับใน โรงเรียน เพื่อให้เกิดการ ยอมรับและการเรียนรู้ ร่วมกัน	2.99	0.48	ปาน กลาง	4.04	0.34	มาก	0.35	2
4.	สามารถนำวิสัยทัศน์ของ โรงเรียน ไปปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงาน ได้อย่างเหมาะสม	3.03	0.85	ปาน กลาง	3.95	0.61	มาก	0.30	3
5.	ตรวจสอบและประเมินผลใน การปฏิบัติงาน/กิจกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์	3.25	0.93	ปาน กลาง	3.82	0.95	มาก	0.18	5



ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบที่	องค์ประกอบระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์กร สมรรถนะสูง ด้านกระบวนการ	ระดับการปฏิบัติ						PNI <sub>(modified)</sub>	
		สภาพปัจจุบัน การปฏิบัติ			สภาพการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์			PNI (modified)	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
6.	รายงานผลการดำเนินงานตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร	3.07	0.87	ปานกลาง	3.65	0.76	มาก	0.19	4
(3)	การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน	2.95	0.90	ปานกลาง	3.90	0.66	มาก		
1.	ชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจนและทั่วถึง	3.21	0.94	ปานกลาง	3.54	0.87	มาก	0.10	6
2.	เผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กรด้วยความรวดเร็ว เข้าใจถูกต้องตรงกันและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง	2.83	0.87	ปานกลาง	4.00	0.72	มาก	0.41	3
3.	แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่ดีในองค์กร	2.81	0.86	ปานกลาง	4.10	0.34	มาก	0.46	2
4.	สื่อสารในแนวนอนและโต้ตอบแบบ 2 ทิศทาง เพื่อสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.06	0.98	ปานกลาง	3.95	0.51	มาก	0.29	4
5.	รับฟังและตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.25	0.91	ปานกลาง	3.70	0.69	มาก	0.14	5

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบที่	องค์ประกอบระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์กร สมรรถนะสูง ด้านกระบวนการ	ระดับการปฏิบัติ						PNI <sub>(modified)</sub>	
		สภาพปัจจุบัน การปฏิบัติ			สภาพการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์			PNI (modified)	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
6.	สร้างความพึงพอใจให้กับครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย ในการเผยแพร่ข่าวสารและ รายงานผลการจัดการศึกษา	2.56	0.58	ปาน กลาง	4.12	0.45	มาก	0.61	1
(4)	การทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.05	0.59	ปาน กลาง	3.65	0.83	มาก		
1.	กระจายอำนาจในการ บริหารจัดการให้ครูบุคลากร สามารถตัดสินใจโดยทีม ได้อย่างเหมาะสม	3.28	0.73	ปาน กลาง	3.59	0.91	มาก	0.09	7
2.	มอบหมายงานโดยคำนึงถึง ความรู้ความสามารถ และ ความรับผิดชอบตาม ขอบข่ายภาระงาน	3.16	0.78	ปาน กลาง	3.51	0.84	มาก	0.11	6
3.	ถ่ายทอดวิธีการทำงานอย่าง เป็นระบบ และส่งเสริม สนับสนุนการทำงานร่วมกัน เป็นทีม	3.04	0.25	ปาน กลาง	3.61	0.91	มาก	0.19	4
4.	สร้างความผูกพันและ ความร่วมมือในองค์กรผ่าน กระบวนการจัดกิจกรรมการ เรียนรู้ร่วมกัน	3.09	0.64	ปาน กลาง	3.57	0.74	มาก	0.16	5
5.	ส่งเสริมครูเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน ผลิตงานวิจัย นวัตกรรม เพื่อพัฒนา ตนเองให้ก้าวหน้าในวิชาชีพ	2.95	0.33	ปาน กลาง	3.85	0.79	มาก	0.30	2

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบที่	องค์ประกอบระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์กร สมรรถนะสูง ด้านกระบวนการ	ระดับการปฏิบัติ						PNI <sub>(modified)</sub>	
		สภาพปัจจุบัน การปฏิบัติ			สภาพการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์			PNI (modified)	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
6.	สร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	2.97	0.37	ปานกลาง	3.91	0.71	มาก	0.32	1
7.	สร้างความรักความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน	2.86	0.68	ปานกลาง	3.55	0.80	มาก	0.24	3
(5)	การมุ่งเน้นผู้เรียน	3.12	0.57	ปานกลาง	3.90	0.90	มาก		
1.	พัฒนาหลักสูตรที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการและพัฒนาการของผู้เรียนในทุกช่วงวัยได้อย่างเหมาะสม	3.08	0.30	ปานกลาง	4.30	0.82	มาก	0.40	1
2.	จัดกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ	3.05	0.27	ปานกลาง	4.03	0.78	มาก	0.32	2
3.	จัดกิจกรรมเพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์	3.28	0.69	ปานกลาง	3.68	0.91	มาก	0.12	6
4.	นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	3.22	0.82	ปานกลาง	3.72	0.96	มาก	0.16	5
5.	ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	3.04	0.24	ปานกลาง	3.93	0.83	มาก	0.29	3

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบที่	องค์ประกอบระบบบริหาร จัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์กร สมรรถนะสูง ด้านกระบวนการ	ระดับการปฏิบัติ						PNI <sub>(modified)</sub>	
		สภาพปัจจุบัน การปฏิบัติ			สภาพการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์			PNI (modified)	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
6.	จัดทำเครื่องมือวัดและประเมินผลผู้เรียนที่หลากหลาย สามารถสะท้อนผลการเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างแท้จริงตามศักยภาพ	3.07	0.71	ปานกลาง	3.73	0.95	มาก	0.21	4
(6)	การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ	3.10	0.93	ปานกลาง	3.94	0.62	มาก		
1.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากร มีความมุ่งมั่นและร่วมกันพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.09	0.91	ปานกลาง	3.92	0.61	มาก	0.27	5
2.	ปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรให้มีความทันสมัยและรองรับการเปลี่ยนแปลง	3.06	0.90	ปานกลาง	3.94	0.63	มาก	0.29	4
3.	สร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษา	2.99	0.85	ปานกลาง	3.98	0.71	มาก	0.33	1
4.	นิเทศการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอโดยเน้นการนิเทศช่วยเหลือแบบกัลยาณมิตร	3.18	0.88	ปานกลาง	3.81	0.77	มาก	0.20	8
5.	สร้างองค์ความรู้โดยวิธีแบ่งปันความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร	3.25	0.96	ปานกลาง	3.94	0.67	มาก	0.21	7
6.	นำระบบประกันคุณภาพภายในมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.11	1.03	ปานกลาง	3.91	0.57	มาก	0.26	6

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบที่	องค์ประกอบระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์กร สมรรถนะสูง ด้านกระบวนการ	ระดับการปฏิบัติ						PNI <sub>(modified)</sub>	
		สภาพปัจจุบัน การปฏิบัติ			สภาพการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์			PNI (modified)	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
7.	ใช้ผลวิจัยในชั้นเรียนมาปรับปรุงพัฒนาผู้เรียนและพัฒนาการเรียนการสอน	3.09	1.06	ปานกลาง	4.06	0.37	มาก	0.31	3
8.	เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียน	3.00	0.85	ปานกลาง	3.97	0.52	มาก	0.32	2
โดยรวม		3.06	0.79	ปานกลาง	3.78	0.73	มาก		

จากตาราง 9 พบว่า ผลการศึกษาระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน ระดับสภาพการปฏิบัติที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านกระบวนการ โดยรวมมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

องค์ประกอบที่ 1 การปรับโครงสร้างองค์กร มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ออกแบบโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นสามารถเอื้อต่อแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียน สายบังคับบัญชาที่สั้นและแบนราบ ทำให้เกิดความรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน และกำกับดูแลและปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ใช้วงจรคุณภาพ PDCA มาพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียน ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน และกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสามอันดับแรก ได้แก่ อันดับที่ 1 กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม อันดับที่ 2 ใช้วงจรคุณภาพ

PDCA มาพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียน และอันดับที่ 3 ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ตรวจสอบและประเมินผลในการปฏิบัติงาน/กิจกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันด้วยการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์การที่มองเห็นภาพได้ และรายงานผลการดำเนินงานตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การ

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ กำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จด้วยการรับฟังความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรทุกระดับในโรงเรียน เพื่อให้เกิดการยอมรับและการเรียนรู้ร่วมกัน และสามารถนำวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ไปปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสามอันดับแรก ได้แก่ อันดับที่ 1 กำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จด้วยการรับฟังความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย อันดับที่ 2 ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรทุกระดับในโรงเรียน เพื่อให้เกิดการยอมรับและการเรียนรู้ร่วมกัน และอันดับที่ 3 สามารถนำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนไปปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

องค์ประกอบที่ 3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ รับฟังและตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา ชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การให้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจนและทั่วถึง และสื่อสารในแนวนอนและโต้ตอบแบบ 2 ทิศทาง เพื่อสร้างบรรยากาศของความวางใจซึ่งกันและกัน

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สร้างความพึงพอใจให้กับครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียในการเผยแพร่ข่าวสารและรายงานผลการจัดการศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่ดีในองค์การ และเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์การด้วยความรวดเร็วเข้าใจถูกต้องตรงกันและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง

และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสามอันดับแรก ได้แก่ อันดับที่ 1 สร้างความพึงพอใจให้กับครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียในการเผยแพร่ข่าวสารและรายงานผลการจัดการศึกษา อันดับที่ 2 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่ดีในองค์การ และอันดับที่ 3 เผยแพร่ข่าวสารภายในองค์การด้วยความรวดเร็วเข้าใจถูกต้องตรงกันและก้าวทัน

### ต่อการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 4 การทำงานร่วมกันเป็นทีม มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ กระจายอำนาจในการบริหารจัดการให้ครูบุคลากร สามารถตัดสินใจโดยทีมได้อย่างเหมาะสม มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบตามขอบข่ายภาระงาน และสร้างความผูกพันและความร่วมมือในองค์การผ่านกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ส่งเสริมครูเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน ผลิตงานวิจัย นวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในวิชาชีพ สร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และถ่ายทอดวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีม

และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสามอันดับแรก ได้แก่ อันดับที่ 1 สร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย อันดับที่ 2 ส่งเสริมครูเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน ผลิตงานวิจัย นวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในวิชาชีพ และอันดับที่ 3 สร้างความรักความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน

องค์ประกอบที่ 5 การมุ่งเน้นผู้เรียน มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ จัดกิจกรรมเพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และจัดทำเครื่องมือวัดและประเมินผลผู้เรียนที่หลากหลาย สามารถสะท้อนผลการเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างแท้จริงตามศักยภาพ

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ พัฒนาหลักสูตรที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการและการพัฒนาการของผู้เรียนในทุกช่วงวัยได้อย่างเหมาะสม จัดกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ และออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสามอันดับแรก ได้แก่ อันดับที่ 1 พัฒนาหลักสูตรที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการและการพัฒนาการของผู้เรียนในทุกช่วงวัยได้อย่างเหมาะสม อันดับที่ 2 จัดกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ และอันดับที่ 3 ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

องค์ประกอบที่ 6 การมุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศ มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สร้างองค์ความรู้โดยวิธีแบ่งปันความรู้และส่งเสริม

การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร นิเทศการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอโดยเน้นการนิเทศช่วยเหลือแบบ  
กัลยาณมิตร และนำระบบประกันคุณภาพภายในมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง  
สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ใน  
ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่  
ใช้ผลวิจัยในชั้นเรียนมาปรับปรุงพัฒนาผู้เรียนและพัฒนาการเรียนการสอน สร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา  
คุณภาพการศึกษา และเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ร่วม  
แสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียน

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสามอันดับแรก ได้แก่ อันดับที่ 1 สร้างเครือข่าย  
ร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันดับที่ 2 เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัด  
การศึกษา ร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียน และอันดับที่ 3 ใช้ผล  
วิจัยในชั้นเรียนมาปรับปรุงพัฒนาผู้เรียนและพัฒนาการเรียนการสอน

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันการปฏิบัติ ระดับสภาพการปฏิบัติ  
ที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการโรงเรียน  
ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านผลผลิต (Output)

องค์ ประกอบ ที่	องค์ประกอบระบบบริหาร จัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การ สมรรถนะสูง ด้านผลผลิต	ระดับการปฏิบัติ						PNI(modified)	
		สภาพปัจจุบัน การปฏิบัติ			สภาพการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์			PNI (modified)	อัน ดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
(1)	โครงสร้างองค์การ	3.09	0.99	ปาน กลาง	4.01	0.58	มาก		
1.	มีโครงสร้างการบริหารที่ ยืดหยุ่น คล่องตัว รองรับ การเปลี่ยนแปลง	3.09	0.99	ปาน กลาง	4.01	0.58	มาก	0.30	1

พหุ ประถมศึกษา



ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบที่	องค์ประกอบระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์กร สมรรถนะสูง ด้านผลผลิต	ระดับการปฏิบัติ						PNI <sub>(modified)</sub>	
		สภาพปัจจุบัน การปฏิบัติ			สภาพการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์			PNI (modified)	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
(2)	นักเรียน	3.24	0.84	ปานกลาง	3.79	0.62	มาก		
1.	ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	3.33	0.87	ปานกลาง	3.91	0.57	มาก	0.19	1
2.	ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.15	0.81	ปานกลาง	3.67	0.65	มาก	0.17	2
(3)	ผู้บริหาร ครูและบุคลากร	3.01	0.89	ปานกลาง	3.78	0.59	มาก		
1.	มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพ	2.95	0.86	ปานกลาง	3.69	0.63	มาก	0.25	2
2.	มีความพึงพอใจในระบบการบริหารจัดการโรงเรียน	3.08	0.92	ปานกลาง	3.87	0.54	มาก	0.26	1
(4)	โรงเรียน	2.99	0.92	ปานกลาง	4.06	0.56	มาก		
1.	โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่นิยมและเป็นที่ยอมรับของชุมชน	2.99	0.92	ปานกลาง	4.06	0.56	มาก	0.36	1
	โดยรวม	3.10	0.90	ปานกลาง	3.87	0.61	มาก		

จากตาราง 10 พบว่า ผลการศึกษาระดับสภาพปัจจุบันการปฏิบัติและระดับสภาพการปฏิบัติที่พึงประสงค์เกี่ยวกับระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงด้านผลผลิต โดยรวมมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางทุกองค์ประกอบ โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ นักเรียน โครงสร้างองค์กร และผู้บริหาร ครูและบุคลากร

มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ทุกองค์ประกอบ โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ โรงเรียน โครงสร้างองค์กร และนักเรียน

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นด้านโครงสร้างองค์การ มี 1 อันดับ คือมีโครงสร้างการบริหารที่ยืดหยุ่น คล่องตัว รองรับการเปลี่ยนแปลง ด้านนักเรียน อันดับที่ 1 คือ ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา อันดับที่ 2 คือ ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านผู้บริหาร ครูและบุคลากร อันดับที่ 1 คือ มีความพึงพอใจในระบบการบริหารจัดการโรงเรียน และอันดับที่ 2 คือ มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพด้านโรงเรียน มี 1 อันดับ คือ โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่นิยมและเป็นที่ยอมรับของชุมชน

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันการปฏิบัติ ระดับสภาพการปฏิบัติที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านผลย้อนกลับ (Feedback)

องค์ประกอบที่	องค์ประกอบระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การ สมรรถนะสูง ด้านผลย้อนกลับ	ระดับการปฏิบัติ						PNI(modified)	
		สภาพปัจจุบัน การปฏิบัติ			สภาพการปฏิบัติ ที่พึงประสงค์			PNI (modified)	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1.	รายงานผลการดำเนินงาน และเผยแพร่ต่อสาธารณชน	2.91	0.87	ปานกลาง	3.93	0.86	มาก	0.35	2
2.	การนำผลประเมินมา ปรับปรุงแก้ไขตาม ข้อเสนอแนะ	2.63	0.58	ปานกลาง	3.72	0.83	มาก	0.42	1
	โดยรวม	2.77	0.75	ปานกลาง	3.82	0.85	มาก		

จากตาราง 11 พบว่า ผลการศึกษาระดับสภาพปัจจุบันการปฏิบัติ ระดับสภาพการปฏิบัติที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านผลย้อนกลับ โดยรวมมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น อันดับที่ 1 การนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และอันดับที่ 2 รายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อสาธารณชน

ระยะที่ 3 ผลการออกแบบและพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กร  
สมรรถนะสูง

### 1. การวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 2 เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง นำเสนอได้ดังต่อไปนี้

#### 1.1 ด้านปัจจัยนำเข้า

1.1.1 ผู้บริหาร เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 มีการกำกับ นิเทศ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง ลำดับที่ 2 กำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และผลการดำเนินงานที่คาดหวัง และลำดับที่ 3 มีกระบวนการบริหารจัดการที่กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดและผลการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน

1.1.2 ครูและบุคลากร เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ครูมีความสามารถทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อใช้ผลการวิจัยในการพัฒนาผู้เรียน ลำดับที่ 2 ครูมีความสามารถสร้างและประยุกต์ใช้สื่อพร้อมอุปกรณ์ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน และลำดับที่ 3 ครูมีความมุ่งมั่นและอุทิศเวลาพัฒนาผู้เรียนและโรงเรียนให้ดีขึ้น

1.1.3 ผู้เรียน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 มีความรับผิดชอบและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เหมาะสมกับวัย ลำดับที่ 2 มีนิสัยรักการอ่านและแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ทั้งภายใน ภายนอกโรงเรียน และสื่อต่าง ๆ รอบตัว และลำดับที่ 3 มีความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและมีจิตสาธารณะ

1.1.4 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 มีการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการบริหารจัดการและจัดการเรียนการสอนได้อย่างเพียงพอ ลำดับที่ 2 มีหนังสือแบบเรียน และวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนที่หลากหลายเหมาะสมกับผู้เรียนทุกช่วงวัย และลำดับที่ 3 อาคารสถานที่และสาธารณูปโภคพื้นฐานมีความสะอาด สะดวก ปลอดภัยและเพียงพอ

#### 1.2. ด้านกระบวนการ

1.2.1 การปรับโครงสร้างองค์กร เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ลำดับที่ 2 ใช้วงจรคุณภาพ PDCA มาพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียน และลำดับที่ 3 ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน

1.2.2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 กำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จด้วยการรับฟังความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย ลำดับที่ 2 ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรทุกระดับ

ในโรงเรียน เพื่อให้เกิดการยอมรับและการเรียนรู้ร่วมกัน และลำดับที่ 3 สามารถนำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนไปปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

1.2.3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน เรื่องลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 สร้างความพึงพอใจให้กับครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียในการเผยแพร่ข่าวสารและรายงานผลการจัดการศึกษา ลำดับที่ 2 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่ดีในองค์กร และลำดับที่ 3 เผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กรด้วยความรวดเร็วเข้าใจถูกต้องตรงกันและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง

1.2.4 การทำงานร่วมกันเป็นทีม เรื่องลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 สร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ลำดับที่ 2 ส่งเสริมครูเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน ผลิตงานวิจัย นวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในวิชาชีพ และลำดับที่ 3 สร้างความรักความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน

1.2.5 การมุ่งเน้นผู้เรียน เรื่องลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 พัฒนาหลักสูตรที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการและพัฒนาการของผู้เรียนในทุกช่วงวัยได้อย่างเหมาะสม ลำดับที่ 2 จัดกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ และลำดับที่ 3 ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

1.2.6 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ เรื่องลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 สร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษา ลำดับที่ 2 เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียน และลำดับที่ 3 ใช้ผลวิจัยในชั้นเรียนมาปรับปรุงพัฒนาผู้เรียนและพัฒนารับเรียนการสอน

### 1.3 ด้านผลผลิต

1.3.1 โครงสร้างองค์กร มีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.30

1.3.2 นักเรียน เรื่องลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา ลำดับที่ 2 ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.3 ผู้บริหาร ครูและบุคลากร เรื่องลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 มีความพึงพอใจในระบบการบริหารจัดการโรงเรียน ลำดับที่ 2 มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพ

1.3.4 โรงเรียน มีระดับความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.36

1.4 ด้านผลย้อนกลับ เรื่องลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 การนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ลำดับที่ 2 รายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อสาธารณชน

## 2. ผลการศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบแห่งที่ 1

ผลการศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## 2.1 การปรับโครงสร้างองค์การ

โรงเรียนมีการบริหารจัดการในอดีตและในหลายปีที่ผ่านมา ได้มีการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการที่สามารถพัฒนาผู้เรียนได้ทีละระดับหนึ่ง ด้วยความร่วมมือร่วมแรงมุ่งผลสัมฤทธิ์ร่วมกัน บนพื้นฐานการมีส่วนร่วมแบบสมดุลง คือ ความรู้ ความคิด กระบวนการ ทักษะและเจตคติที่ดี วิธีการสอดคล้องและอันหนึ่งอันเดียวกัน การสอนให้รู้และนำความรู้ไปใช้ชีวิตประจำวัน โรงเรียนมีแผนปฏิบัติราชการซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับโรงเรียน และเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพราะทำให้โรงเรียนสามารถสรรหาหนทางที่เหมาะสมและเตรียมความพร้อม มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนด้วยเทคนิค SWOT Analysis โดยวิเคราะห์สภาพภายนอกด้วยหลักของ C-PEST และวิเคราะห์สภาพภายในด้วยหลัก Mckinsey,s 7s Model ดังตัวอย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...โรงเรียนมุ่งเน้นให้ทุกคนในองค์การเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มุ่งผลสัมฤทธิ์ร่วมกัน บนพื้นฐานวิสัยทัศน์ร่วมแบบสมดุลง เพื่อให้ก้าวไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนอย่างพร้อมเพรียง เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน...”

(ผู้บริหาร, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

## 2.2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

โรงเรียนมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ โดยจัดทำป้ายนิเทศเพื่อให้ครู บุคลากร นักเรียน รวมถึงผู้มาติดต่อราชการได้มองเห็นอย่างชัดเจน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เปรียบดังเป้าหมายหลักของโรงเรียน ทุกภาคส่วนต้องปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ วิสัยทัศน์ของโรงเรียนต้นแบบแห่งที่ 1 มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน มีทักษะชีวิตที่ดี มีคุณธรรมนำความรู้ มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทย และพลเมืองโลก ยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โรงเรียน ครู และบุคลากรร่วมกับชุมชนมีเครือข่ายการพัฒนา มีระบบบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพและก้าวสู่ความเป็นเลิศ โดยเป็นวิสัยทัศน์ที่ผ่านการลงมติเห็นชอบจากทุกคนในโรงเรียน สรุปประเด็นสำคัญได้ว่า โรงเรียนให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ มีทักษะชีวิตที่ดี มีคุณธรรม ยึดมั่นประชาธิปไตยและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีเครือข่ายการพัฒนาและระบบบริหารจัดการที่ดี มีการกำหนดเป้าหมายของงานทุกงาน ขั้นตอนการปฏิบัติ และการตรวจสอบผลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ ในการจัดทำรายงานประจำปี และเอกสารทางวิชาการของสถานศึกษา จะมีการพิมพ์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียนในส่วนนำของเอกสารเสมอ ดังตัวอย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เปรียบดังเป้าหมายหลักของโรงเรียน เราจึงต้องให้ทุกคนตระหนกอย่างทั่วถึง โดยมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์

โดยจัดทำป้ายนิเทศเพื่อให้ครู บุคลากร นักเรียน รวมถึงผู้มาติดต่อราชการได้มองเห็นอย่างชัดเจน และให้ความสำคัญต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์นั้น...”

(ผู้บริหาร, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายของงานทุกงาน ขั้นตอนการปฏิบัติ และการตรวจสอบผลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ เรามีการจัดทำรายงานประจำปี โดยจะมีการพิมพ์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียนไว้ในส่วนหน้าเสมอ รวมถึงเอกสารวิชาการอื่น ๆ อีกด้วยตามความเหมาะสม...”

(ผู้บริหาร, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

### 2.3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน

โรงเรียนให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างมาก เปรียบเสมือนครอบครัวที่คนในครอบครัวต้องพูดคุยกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจกัน กระชับ ความสัมพันธ์ และสร้างเสริมความสามัคคี ผู้บริหารกำชับให้ทุกคนในองค์กรรักษาความสัมพันธ์อันดีต่อกันไว้เสมอ ให้อีกใคร่ กลมเกลียวและมีความสามัคคี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมอบหมายให้มีการประชุมบุคลากรทุกคนเป็นประจำทุกเดือน สำหรับการประชุมในกลุ่มงาน ขึ้นอยู่กับหัวหน้ากลุ่มงานหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียนจะพิจารณาเห็นสมควร ดังตัวอย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ผู้บริหารกำชับให้ทุกคนทั้งครู บุคลากรทางการศึกษา ทุกระดับให้มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน รักษาความสัมพันธ์อันดีต่อกันไว้เสมอ ให้อีกใคร่ และมีความสามัคคี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน...”

(ครู, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารมีนโยบายให้มีการประชุมบุคลากรทุกคนเป็นประจำทุกเดือน โดยจัดในช่วงสัปดาห์ที่สามของทุกเดือน โดยพิจารณาวันที่จะประชุมตามความเหมาะสม ในระดับกลุ่มงาน การประชุมในกลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มงานหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียนจะพิจารณาเห็นสมควร...”

(หัวหน้ากลุ่มงาน, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

### 2.4 การทำงานร่วมกันเป็นทีม

โรงเรียนให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยได้กำหนดค่านิยมขององค์กรจากตัวอักษรย่อของชื่อโรงเรียน คือ T = Teamwork เชิดชูการทำงานเป็นทีมจากค่านิยมขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ทำให้โรงเรียนให้การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้เกิดทีมงานที่เข้มแข็ง ผู้บริหารจะพิจารณางานที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีม และ

งานที่เหมาะสมกับการทำงานคนเดียว แล้วจึงทำการมอบหมายงาน งานบางอย่างสามารถทำงานคนเดียวได้และใช้ต้นทุนในการทำงานน้อยกว่าการทำงานเป็นทีม ส่วนงานบางอย่างที่มีปริมาณมาก มีระยะเวลาค่อนข้างจำกัด และเป็นงานที่มีส่วนต้องเกี่ยวข้องกับผู้คนมากมาย ผู้บริหารจะมอบหมายให้แต่งตั้งคณะทำงานขึ้นเพื่อร่วมกันทำงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทีมงานจะมีการประชุมกันบ่อยครั้ง เพื่อร่วมกันพิจารณาสถานการณ์ปัจจุบัน วางแผนและตัดสินใจร่วมกันในการดำเนินงานต่อไป นอกจากนี้ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมแล้วยังมีการกำหนดค่านิยมองค์การที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีในองค์การและการทำงานร่วมกันเป็นทีม คือ U = Unanimity รักสามัคคีมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และ B = Benevolence ผูกพันด้วยจิตเอื้ออาทร ดังตัวอย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...โรงเรียนให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยได้กำหนดค่านิยมขององค์การจากตัวอักษรย่อของชื่อโรงเรียน คือ T = Teamwork เชิดชูการทำงานเป็นทีมจากค่านิยมขององค์การที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ทำให้โรงเรียนให้การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและส่งเสริมให้เกิดทีมงานที่เข้มแข็ง...”

(ผู้บริหาร, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารมอบหมายงานและแต่งตั้งคณะทำงานขึ้น เพื่อร่วมกันทำงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งนอกจากให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมแล้วยังมีการกำหนดค่านิยมองค์การที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีในองค์การและการทำงานร่วมกันเป็นทีม คือ U = Unanimity รักสามัคคีมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และ B = Benevolence...”

(ครู, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

## 2.5 การมุ่งเน้นผู้เรียน

โรงเรียนให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียน โดยมีการจัดและดำเนินการโครงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอน ซึ่งผลการพัฒนาหลักสูตรทำให้อัตราเฉลี่ย 90 ของนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ร้อยละ 90 ของนักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานในระดับ 4 ของ สมศ. ทุกมาตรฐาน ครูและนักเรียนมีผลงานทางวิชาการและอื่น ๆ ดีขึ้น โครงการพัฒนาห้อง ASEAN Learning School เพื่อสร้างแหล่งเรียนรู้และส่งเสริมทักษะการศึกษาค้นคว้าของ นักเรียน บุคลากร และครูใช้บริการห้องอาเซียนมากกว่าร้อยละ 50 โครงการพัฒนาห้องปฏิบัติการ เพื่อสร้างแหล่งเรียนรู้ และจัดเตรียมห้องเรียนประกอบให้มีความพร้อมสำหรับการจัดการเรียนรู้ผลการดำเนินโครงการพบว่า ห้องปฏิบัติการสามารถรองรับการจัดการเรียนการสอนและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อครู นักเรียน และสถานศึกษา นอกจากนี้ โรงเรียนยังมีโครงการที่เน้นการพัฒนาผู้เรียนที่สำคัญ คือ โครงการยกระดับคุณภาพผู้เรียนสากล เป็นโครงการที่ดำเนินการสอดแทรกในการจัดการเรียนรู้ทุกวิชา ผู้บริหารและทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมการดำเนินงานโครงการ โครงการนี้ช่วยพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้กับผู้เรียนทำให้ผู้เรียนเกิดการ พัฒนา โดยผู้เรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 ร้อยละ 77.61 มีความขยัน ร้อยละ 77.98

ประหยัด ร้อยละ 82.69 ชื่อสัตย์ ร้อยละ 79.33 มีวินัย ร้อยละ 81.35 สุภาพ ร้อยละ 82.63 สะอาด ร้อยละ 82.76 สามัคคี ร้อยละ 82.22 มีน้ำใจ ร้อยละ 87.43 กตัญญู ร้อยละ 83.02 มีความรับผิดชอบ เฉลี่ยร้อยละ 81.70 โรงเรียนมีนโยบายส่งเสริมให้ครูทุกคนจัดการเรียนรู้โดยนำเทคโนโลยีมาบูรณาการกับกลุ่มสาระอย่างน้อย 1 เรื่อง ครูทุกคนบันทึกผลหลังสอน เพื่อทราบปัญหาในการจัดการเรียนการสอน และนำไปวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของนักเรียน ครูทุกคนต้องใช้เทคนิคการวัดผลประเมินผลอย่างหลากหลายในการประเมินความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียน โรงเรียนกำหนดให้ครูจัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่าน การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง อย่างหลากหลาย ควบคู่กับการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม โดยมุ่งหวังให้นักเรียนเป็นผู้มีนิสัยรักการอ่าน รักการค้นคว้า มีคุณธรรมจริยธรรมให้เป็นกิจนิสัยที่ฝังแน่นแก่นักเรียน ดังตัวอย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...การพัฒนาผู้เรียนเป็นภารกิจหลักของโรงเรียน เรามีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอน ซึ่งผลการพัฒนาหลักสูตรทำให้ร้อยละ 90 ของนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ร้อยละ 90 ของนักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานในระดับ 4 ของสมศ. ทุกมาตรฐาน...”

(ผู้บริหาร, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีนโยบายส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้ โดยนำเทคโนโลยีมาบูรณาการกับกลุ่มสาระอย่างน้อย 1 เรื่อง เพื่อให้ให้นักเรียนได้เรียนรู้ทั้งเนื้อหาวิชาและเทคโนโลยีพร้อมการสืบค้นข้อมูลไปพร้อมกัน ครูมีการจัดทำแผนการสอนและบันทึกผลหลังสอน เพื่อทราบปัญหาในการสอน และใช้เทคนิคการวัดผลประเมินผลอย่างหลากหลาย...”

(ครู, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

## 2.6 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

โรงเรียนมีการวางรากฐานสู่ความเป็นเลิศ โดยมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร มีระบบการจัดการความรู้ (KM) และการสร้างนวัตกรรมเผยแพร่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โรงเรียนนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) มาใช้ในการบริหารจัดการครอบคลุมภารกิจทุกด้านของโรงเรียน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติในทุกๆ ระดับ โรงเรียนให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเสริมความเข้มแข็งระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการนิเทศภายใน เพื่อพัฒนาคุณภาพทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และทุกมาตรฐาน

โรงเรียนต้นแบบให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และมีการดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติ จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ โดยเน้นเรื่องคุณธรรม ทักษะการคิดและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จัดการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการออกแบบหน่วยการเรียนรู้แบบย้อนกลับ (Backward Design) จัดการอบรม



เพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการบูรณาการเทคโนโลยีกับการเรียนการสอน มีการสร้างภาคีความร่วมมือ ระดมสมองพนักงานกำลังบุคลากรในองค์กร ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่วมวางแผนการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและสถานศึกษา โรงเรียนมีสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับเดียวกันเป็นเครือข่ายร่วมพัฒนาทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระหว่างประเทศ โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และทรัพยากรระหว่างเครือข่ายโรงเรียนร่วมพัฒนา โรงเรียนมีเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ นักเรียนและครูมีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

สำหรับการพัฒนาการจัดการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ โรงเรียนได้ดำเนินการ โดยกำหนดนโยบายนิเทศกิจกรรมการเรียนการสอนของครู อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง กำหนดปฏิทิน นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างกัลยาณมิตรและต่อเนื่อง หัวหน้ากลุ่มสาระดำเนินการนิเทศครูในกลุ่มสาระโดยใช้เทคนิค Coaching

สำหรับเรื่องการวิจัยในชั้นเรียน โรงเรียนให้ความสำคัญโดยกำหนดเป็นพันธกิจของโรงเรียน ส่งเสริมวัฒนธรรมในการวิจัย และกำหนดเป้าประสงค์ไว้ว่า ครูและนักเรียนจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างวัฒนธรรมการวิจัยในชั้นเรียน โรงเรียนดำเนินการจัดทำวิจัยและพัฒนาการจัดการศึกษาด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และใช้ผลการวิจัยเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาเทียบเคียงมาตรฐานสากล โดยโรงเรียนมีผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 เรื่อง ดังตัวอย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...โรงเรียนมีการวางรากฐานสู่ความเป็นเลิศ เรานำการจัดการความรู้ KM เข้ามาใช้ เพื่อเป็นการปรับวัฒนธรรม ให้คนทำงานได้คุยกันมากขึ้น และยังมี การนำวิธีปฏิบัติ ที่เป็นเลิศ (Best Practices) มาใช้ในการบริหารจัดการงานของโรงเรียนให้ครอบคลุมภารกิจทุกด้านของโรงเรียน...”

(ผู้บริหาร, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และกระทำอย่างต่อเนื่อง เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสอนต่าง ๆ การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ โดยเน้นเรื่องคุณธรรม ทักษะการคิดและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การออกแบบหน่วยการเรียนรู้แบบย้อนกลับ (Backward Design) เป็นต้น...”

(ครู, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

### 3. ผลการศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบแห่งที่ 2

ผลการศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 3.1 การปรับโครงสร้างองค์การ



ในองค์กรทราบ โรงเรียนจัดทำผลการปฏิบัติงานรายปีเป็นประจำสม่ำเสมอทุกปี และนำเสนอ รายงานต่อที่ประชุมของโรงเรียน ดังตัวอย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...โรงเรียนมีกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ซึ่ง เกิดขึ้นจากความต้องการของทุกคนในองค์กร เรามีการประชุมและลงมติกัน จนได้บทสรุปเป็น วิสัยทัศน์ ของโรงเรียนซึ่งมุ่งเน้นไปที่การพัฒนานักเรียนและมีการกำหนดพันธกิจให้มีความสอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ในเชิงปฏิบัติการ...”

(ผู้บริหาร, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนใช้กระบวนการ PDCA ในการปฏิบัติงานและมีการสร้างตัว บ่งชี้ความสำเร็จเพื่อตรวจสอบผลการดำเนินงาน การเผยแพร่วิสัยทัศน์ของโรงเรียน ทุกกลุ่มงาน ได้รับการเวียนแจ้งวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายโดยทั่วกัน เพื่อประกาศให้ทุกคนในองค์กรทราบ และยึดถือปฏิบัติ...”

(ครู, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

### 3.3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน

โรงเรียนต้นแบบความสัมพันธ์ภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ โรงเรียนต้นแบบ มีการให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน และส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร เนื่องจากระบบการทำงานของโรงเรียนนั้น ใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในงาน ที่ได้รับมอบหมาย และจะต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงร่วมกัน ทีมที่ได้รับ มอบหมายจะถูกแต่งตั้งให้ทำงานในรูปของคณะกรรมการ มีการประชุมปรึกษาหารือ วางแผน ปฏิบัติร่วมกัน และตรวจสอบผลการปฏิบัติ ผลงานทั้งหมดจะเป็นของ ทีม โรงเรียนมีการส่งเสริม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร โดยให้มีกิจกรรมนันทนาการร่วมกันเพื่อกระชับความสัมพันธ์อันดี ระหว่างเพื่อนร่วมงานทุกระดับ ดังตัวอย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...โรงเรียนให้ความสำคัญกับความสามัคคีและความสัมพันธ์ภายใน องค์กร บุคลากรทุกคนทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นและมีความไว้วางใจกัน ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน และทำความเข้าใจความแตกต่างของแต่ละคน...”

(ผู้บริหาร, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

“...ในกลุ่มงานจะมีการประชุมกันบ่อยครั้ง เพื่อรับฟังปัญหาและร่วมกัน หาทางแก้ไข ปัญหาทุกอย่างที่เกี่ยวกับการทำงานก็จะมีร่วมกันระดมสมองเพื่อหาทางแก้ไข บางครั้งปัญหาส่วนตัวก็มีที่ลูกน้องนำมาปรึกษาเป็นการส่วนตัว ก็ต้องดูแลและให้กำลังใจกัน...”

(หัวหน้างาน, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

### 3.4 การทำงานร่วมกันเป็นทีม

โรงเรียนมีนโยบายส่งเสริมการทำงานทั้งการทำงานเป็นทีมและการทำงานตามปกติ โดยมุ่งให้ความสำคัญกับความสำคัญของงานตามเป้าหมายและทิศทางขององค์การ โรงเรียนมีความเด่นชัดในเรื่องการกระจายอำนาจลงสู่ระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีความใกล้ชิดและเป็นกันเอง การดูแลการปฏิบัติงานเป็นไปในบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีความรู้ ความสามารถ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนางานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง มีการทุ่มเทปฏิบัติงานตามความสามารถเต็มตามศักยภาพ มีการทำงานเป็นทีม มีความรู้ และคุณวุฒิหลากหลาย มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันเป็นทีมได้ดี ดังตัวอย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...โรงเรียนมีการทำงานเป็นทีม โดยมีการตั้งหัวหน้าทีม เพื่อดูแลและทำงานให้สำเร็จเป็นผลงานของทีมมีการประชุมปรึกษาหารือ วางแผน ปฏิบัติร่วมกัน และตรวจสอบผลการปฏิบัติ ซึ่งผลงานทั้งหมดจะเป็นของทีมและมีกิจกรรมนันทนาการร่วมกันเพื่อกระชับความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานทุกระดับ...”

(ผู้บริหาร, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

“...การทำงานเป็นทีม หัวหน้าจะประชุมเพื่อทำความเข้าใจก่อนเริ่มงาน เมื่อมีข้อสงสัยก็จะซักถามให้ได้คำตอบที่ชัดเจน ให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องร่วมกัน ในการทำงานก็จะวางแผนการทำงานรวมกัน และประชุมสรุปผลการทำงานทุกครั้งเพื่อประเมินผลงานของทีม...”

(หัวหน้างาน, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

### 3.5 การมุ่งเน้นผู้เรียน

โรงเรียนมีการบริหารจัดการด้านการวิชาการ โดยมุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษา เพื่อให้สามารถดำเนินการบริหารจัดการงาน ด้านวิชาการ เพื่อพัฒนาผู้เรียนได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น โรงเรียนให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการกิจการของโรงเรียนทุกส่วน โรงเรียนสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ มีการดำเนินโครงการเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนรอบด้านหลายโครงการ ซึ่งดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ได้แก่ พัฒนาการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ นักเรียนได้รับการอบรมเรื่องคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ และฝึกการทำงานร่วมกับผู้อื่น พัฒนาคุณธรรม จริยธรรมเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีการดำเนิน

โครงการส่งเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ได้แก่ ทาวิเศษ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มี ค่านิยมที่พึงประสงค์ นักเรียน จำนวน 1,610 คน รู้จักรักษาความสะอาดในชั้นเรียนและทิ้งขยะเป็นที่ มีการดำเนินโครงการธนาคารโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนรู้ประหยัดอดออมใช้จ่ายอย่างมีเหตุผลตามความจำเป็น นักเรียน จำนวน 1,610 คน ร่วมออมเงินกับทางโรงเรียน นักเรียนใช้จ่ายอย่างมีเหตุผล มีเงินเก็บมากขึ้น มีโครงการส่งเสริมทักษะและความมีระเบียบวินัย ได้แก่ โครงการคัดลายมือมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในด้านการเขียน มีระเบียบวินัยในการเขียนและเขียนได้ถูกต้อง ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ครูจัดทำแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนได้จัดกิจกรรมอบรมให้ครู 78 คน ได้เข้ารับการฝึกอบรมการเขียนแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างถูกต้อง ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ในรายวิชาที่ครูที่เข้ารับการอบรมทำการสอน สำหรับการวัดและประเมินผลนักเรียนนั้น โรงเรียนได้พัฒนาระบบการวัดผลและประเมินผลนักเรียน โดยจัดทำแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยคณะครูในกลุ่มสาระ ร่วมกันจัดทำแบบประเมินและแบบทดสอบเพื่อใช้ในการประเมินผลการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ โดยมีการตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมินหรือแบบทดสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิก่อนที่จะมีการนำไปใช้ ครูทุกคนได้รับการอบรมให้ความรู้ด้านการวัดผลและประเมินผลผู้เรียนอย่างเป็นระบบดังตัวอย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผล มีการดำเนินโครงการเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้านหลายโครงการซึ่งดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ได้แก่ พัฒนาการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ นักเรียนได้รับการอบรมเรื่องคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์และฝึกการทำงานร่วมกับผู้อื่น...”

(ครู, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนได้จัดกิจกรรมอบรมครู เพื่อให้ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการเขียนแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างถูกต้อง เมื่อครูนำแผนการสอนไปใช้ ก็สามารถสอนได้ตรงประเด็นตามแผน ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ในรายวิชาที่ครูที่เข้ารับการอบรมทำการสอน...”

(ครู, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

### 3.6 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

โรงเรียนมีการดำเนินการที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ โดยมีการพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ มีหลักสูตรสถานศึกษาที่ผ่านการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันและทันสมัยสำหรับใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรในกลุ่มสาระการเรียนรู้

ต่าง ๆ เป็นประจำทุกปี เช่น การปรับปรุงหลักสูตรกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การปรับปรุงหลักสูตรทักษะชีวิต การจัดกิจกรรมที่มีรูปแบบแปลกใหม่ เพื่อปรับให้ทันสมัยและกระตุ้นการฝึกทักษะการคิด การแก้ปัญหา การริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดปีการศึกษา

ด้านการจัดการศึกษา ครูมีการปรับเปลี่ยนวิธีการในการจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย เน้นการใช้แผนที่ความคิด การทำโครงงานต่าง ๆ ให้ครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการส่งเสริมให้คณาจารย์เข้ารับการอบรมสัมมนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะการคิด เพื่อพัฒนาผู้เรียนและจัดการเรียนรู้ฝึกทักษะการคิด การแก้ปัญหา การริเริ่มสร้างสรรค์ คิดเป็นระบบและแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ ตลอดจนสามารถคาดการณ์ กำหนดเป้าหมายและตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูมีการประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนด้วยวิธีที่หลากหลาย มีการศึกษาค้นคว้าวิจัย เพื่อพัฒนาสื่อและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

โรงเรียนมีการดำเนินการจัดโครงการในแผนงานฝ่ายวิชาการตามแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ เช่น ค่ายคณิตศาสตร์, ค่ายวิทยาศาสตร์, ค่ายดูดาว, ค่ายศิลปะ (Art Camp), English Camp โครงการแข่งขันอัจฉริยภาพทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์, โครงการส่งเสริมความสามารถพิเศษทางวิชาการ เป็นต้น ในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาได้แสดงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ด้านวิชาการ โดยมุ่งจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพให้มีคุณภาพ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถและทักษะการเรียนรู้ มีความสามารถทางกระบวนการคิด มีทักษะในการแสวงหาความรู้ มีทักษะในการทำงาน และลักษณะนิสัยรักการอ่าน และมุ่งเน้นการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เกี่ยวกับนวัตกรรมทางการศึกษา และวิจัยในชั้นเรียน

ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง โรงเรียนให้ความใกล้ชิดในการดูแลนักเรียน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนและผู้ปกครองอย่างมีเหตุผล มีการส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปกครองกับโรงเรียนในเรื่องของการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และมีการนิเทศการสอน เพื่อให้ครูจัดการเรียนการสอนให้ได้ประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน

ด้านการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษามีการจัดประชุมสัมมนา เรื่องการประกันคุณภาพภายในให้บุคลากรในสถานศึกษาได้เข้าใจในแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน ทำให้มีความเข้มแข็งในระบบการประกันคุณภาพภายในในปัจจุบัน ดังตัวอย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...โรงเรียนมีการดำเนินงานเพื่อการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในหลายด้าน เช่น ด้านการจัดการศึกษา ได้ส่งเสริมให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างหลากหลาย มีการใช้ แผนที่ความคิด โครงงานในทุกกลุ่มสาระ มีการส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมสัมมนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะการคิดของนักเรียน และการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ...”

(ผู้บริหาร, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง โรงเรียนให้ความสำคัญใกล้ชิดในการดูแลนักเรียน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนและผู้ปกครองอย่างมีเหตุผล มีการส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปกครองกับโรงเรียนในเรื่องของการจัดการเรียนการสอน และการดูแลนักเรียน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของโรงเรียนเป็นอย่างดีเสมอมา...”

(ผู้บริหาร, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

#### 4. ผลการศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบแห่งที่ 3

ผลการศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 4.1 การปรับโครงสร้างองค์การ

โรงเรียนต้นแบบแห่งที่ 3 มีโครงสร้างการบริหารจัดการในแนวดิ่ง แบ่งกลุ่มงานออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารและพัฒนาบุคลากร ฝ่ายวิชาการและวิจัย ฝ่ายพัฒนานักเรียนและชุมชนสัมพันธ์ และฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ การบริหารจัดการโรงเรียนดำเนินการภายใต้การบริหารจัดการของคณะศึกษาศาสตร์ โรงเรียนได้กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการ โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่ 3 การบริหารจัดการองค์กร โดยมีผลการดำเนินงาน ดังนี้ 3.1) ปรับโครงสร้างและระบบบริหารจัดการในโรงเรียนที่สร้างความเชื่อมโยงในระบบงานต่าง ๆ ให้ชัดเจน เกิดความคล่องตัว ลดความซ้ำซ้อนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานสนับสนุนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน เพื่อการพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน 3.2) ปรับปรุงและพัฒนาระบบและกลไกการบริหารองค์กรโดยนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้อย่างจริงจัง 3.3) ปรับปรุงและพัฒนาระบบสารสนเทศที่สามารถจัดการสารสนเทศและนำมาใช้ประโยชน์อย่างแท้จริงสำหรับการตัดสินใจ เพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ 3.4) ปรับปรุงและพัฒนากลไกการสื่อสารภายในองค์กร ที่จะทำให้เกิดการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ การรับฟังความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน และการสร้างความรู้ความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติได้อย่างทั่วถึง 3.5) ปรับปรุงพัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์โรงเรียนเชิงรุกอย่างทั่วถึงและหลากหลายรูปแบบ โดยเพิ่มช่องทางสื่อสารผ่านสื่อ ภายนอกและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียนให้ปรากฏบนพื้นที่สื่ออย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ 3.6) ปรับปรุงและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของโรงเรียนที่ตอบสนองทิศทางการที่ต้นสังกัดกำหนด และองค์กรวิชาชีพที่เกี่ยวข้องดังตัวอย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...โรงเรียนของเรามีโครงสร้างการบริหารจัดการในแนวดิ่ง แบ่งกลุ่มงานออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารและพัฒนาบุคลากร ฝ่ายวิชาการและวิจัย ฝ่ายพัฒนานักเรียนและชุมชนสัมพันธ์ และฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ การบริหารจัดการโรงเรียนดำเนินการภายใต้การบริหารจัดการของคณะศึกษาศาสตร์...”

(ผู้บริหาร, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการ โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่ 3 การบริหารจัดการองค์กร โดยมีผลการดำเนินงาน ด้านการปรับโครงสร้างและระบบบริหารจัดการในโรงเรียนที่สร้างความเชื่อมโยงในระบบงานต่าง ๆ ให้ชัดเจน การพัฒนาระบบ การพัฒนาระบบสารสนเทศ การสื่อสารภายในองค์กร การพัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ และการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของโรงเรียน...”

(ผู้บริหาร, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

#### 4.2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประกาศเผยแพร่ให้ทราบทั่วถึง ทั้งองค์กร จุดเด่นคือ ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำและมีหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม สามารถบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของโรงเรียน และสถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในการทำงาน ทุกคนได้ร่วมรับทราบวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายเพื่อเป็นทิศทางในการปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติงานที่จริงจัง มุ่งมั่น และเข้มแข็ง โรงเรียนมีการจัดทำรายงานประจำปีเพื่อรายงานผลการดำเนินงานและผลสำเร็จของการดำเนินงาน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ของโรงเรียน มีการกำหนดเป้าหมายผลสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ด้วยการตั้งเกณฑ์ค่าร้อยละของผู้เรียนที่ดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียน และมีร่องรอยหลักฐานปรากฏที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ ดังตัวอย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประกาศเผยแพร่ให้ทราบทั่วถึงทั้งองค์กร จุดเด่นคือ ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำและมีหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม สามารถบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของโรงเรียน และสถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในการทำงาน...”

(ผู้บริหาร, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

“...มีการจัดทำรายงานประจำปีเพื่อรายงานผลการดำเนินงานและผลสำเร็จของการดำเนินงาน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ของโรงเรียน...”

(ผู้บริหาร, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

#### 4.3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน

โรงเรียนให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้าใจและความสามัคคีระหว่างบุคลากรภายในองค์กร และสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ภาครัฐ เครือข่าย และสถานศึกษาอื่น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษา ตลอดจนครอบครัวของนักเรียน ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง ทางโรงเรียน



มีการประชุมทุกเดือน และมีการประชุมของกลุ่มสาระอย่างต่อเนื่อง มีการจัดปฐมนิเทศผู้ปกครอง นักเรียน รวมทั้งประเมินผลการเรียนร่วมกับผู้ปกครองนักเรียนทุกคน ปีละ 2 ครั้ง (ภาคต้น/ภาคปลาย) ในด้านการมีส่วนร่วม มีการประชุมปรึกษาหารือกับผู้ปกครอง โรงเรียนและสมาคมผู้ปกครองนักเรียนและครู มีการประชุมพบปะกันเดือนละ 1 ครั้ง อีกทั้งยังร่วมกับคณะต้นสังกัด ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยเชิญวิทยากรจากทางคณะมาให้ความรู้ เชิญคณะครูในโรงเรียนที่อยู่รอบ ๆ มาร่วมกิจกรรม Open Class ของกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ มีการใช้สิ่งแวดล้อมสนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การจัดกิจกรรมอ่านภาษาอังกฤษจากป้ายประกอบสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ทั้งภาคต้นและภาคปลาย งานแนะแนวโรงเรียนจัดให้มีกิจกรรมแนะแนวอาชีพให้นักเรียน โดยเชิญผู้ปกครองอาชีพต่าง ๆ มาให้ความรู้ในภาคปลาย รวมทั้งเชิญนักเรียนที่เป็นศิษย์เก่ามาแนะนำนักเรียน เพื่อเตรียมตัวศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป ดังตัวอย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...โรงเรียนและสมาคมผู้ปกครองนักเรียนและครู มีการประชุมพบปะกันเดือนละ 1 ครั้ง สำหรับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ในการประชุมผู้ปกครองนั้น เราจะเชิญผู้แทนจากคณะศึกษาศาสตร์มาร่วมให้แนวคิดและรับฟัง แลกเปลี่ยน และเชิญวิทยากรจากทางคณะมาให้ความรู้ เชิญคณะครูในโรงเรียนที่อยู่รอบ ๆ มาร่วมกิจกรรม Open Class ของกลุ่มสาระการเรียนรู้...”

(ครู, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

“...มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษา ตลอดจนครอบครัวของนักเรียน ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง ทางโรงเรียนมีการประชุมทุกเดือน และมีการประชุมของกลุ่มสาระอย่างต่อเนื่อง...”

(หัวหน้ากลุ่มงาน, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

#### 4.4 การทำงานร่วมกันเป็นทีม

โรงเรียนมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในทุกงานและทุกระดับอย่างกว้างขวาง ทั้งในระดับของผู้ปฏิบัติงานและครูผู้สอน บุคลากรทุกคนของโรงเรียนได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถตามกลยุทธ์การพัฒนาที่ 2 การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะโรงเรียนให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับหนึ่ง โดยในรอบปีที่ผ่านมา มีโครงการพัฒนาบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อบรมสัมมนาเพื่อพัฒนางานสำหรับบุคลากร การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน การศึกษาดูงานของบุคลากรทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ เพื่อนำความรู้ความสามารถไปใช้ในการพัฒนาการทำงานที่ได้รับมอบหมาย มีโครงการที่ดำเนินการในลักษณะการทำงานเป็นทีมในลักษณะของโครงการวิจัยคณาจารย์แต่ละกลุ่มสาระฯ มีการทำงานวิจัยเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง โรงเรียนมีการสนับสนุนการทำวิจัยและการไปนำเสนอการทำวิจัยจากเดิมมีเงินกองทุน 70,000 บาท นำมาจัดสรรเรื่องละ 5,000 บาท แต่เนื่องจากมีอาจารย์ยื่นเสนอเค้าโครงวิจัย (Proposal) เกินจำนวน

ทุน ทางโรงเรียนจึงได้สนับสนุนจากงบวิจัยและพัฒนาบุคลากร 1 เปอร์เซ็นต์ เพื่อสนับสนุนโครงการวิจัยที่มีเพิ่มขึ้น และสนับสนุนการไปนำเสนองานต่างประเทศ ดังตัวอย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...โรงเรียนให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับหนึ่ง โดยในรอบปีที่ผ่านมามีโครงการพัฒนาบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อบรมสัมมนาเพื่อพัฒนางานสำหรับบุคลากร การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน การศึกษาดูงานของบุคลากรทั้งในและต่างประเทศ...”

(ผู้บริหาร, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในทุกงานและทุกระดับอย่างกว้างขวาง ทั้งในระดับของผู้ปฏิบัติงานและครูผู้สอน...”

(หัวหน้ากลุ่มงาน, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

#### 4.5 การมุ่งเน้นผู้เรียน

โรงเรียนให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านวิชาการ การพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนานักเรียน จะเห็นได้จากความสำเร็จของการดำเนินโครงการพัฒนาด้านวิชาการ มีการดำเนินการ ดังนี้ 1) ปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรคู่ขนาน 3) อบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านหลักสูตรและการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ 4) กิจกรรมทักษะชีวิต 5) จัดทำหลักสูตรภาษาจีน 6) รวบรวมและพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ 7) กิจกรรมชุมนุมเพื่อพัฒนาผู้เรียน 8) ผลิตเอกสารประกอบการเรียนการสอน 9) การจัดการเรียนการสอนภาษาไทยด้วยนวัตกรรมการศึกษาชั้นเรียน (Lesson Study) และวิธีสอน Picture Word Inductive Model 10) กิจกรรมพัฒนาการสอนคณิตศาสตร์ด้วยนวัตกรรมการศึกษาชั้นเรียน (Lesson Study) และวิธีการแบบเปิด (Open Approach) กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ 11) การจัดการเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์ (Constructivist Theory) กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ 12) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Base Learning : PBL) 13) กิจกรรมการสอนคอมพิวเตอร์โดยใช้หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-book) ด้วยนวัตกรรมการศึกษาชั้นเรียน (Lesson Study) 14) การพัฒนาทักษะการคิดของนักเรียนโดยนวัตกรรม Communicative Approach 15) การพัฒนา กิจกรรมการเรียนรู้กลุ่มสาระสุขศึกษาและพลศึกษาโดยใช้รูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้แบบ 5E 16) การจัดการเรียนการสอนด้วยนวัตกรรม (Lesson Study) และวิธีการแบบเปิด Open Approach ของสารนาฏศิลป์และดนตรี 17) การสอนซ่อมเสริม 18) ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาทางการเรียนรู้ 19) กิจกรรม Open Class

โครงการความร่วมมือด้านการจัดการศึกษากับคณะศึกษาศาสตร์และหน่วยงานอื่น มีการดำเนินการปฐมนิเทศนักศึกษาฝึกปฏิบัติการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

การประสานงานศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู คณะศึกษาศาสตร์ ส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนเป็นแหล่งพัฒนาวิชาชีพครูโดยเน้นนวัตกรรมการเรียนการสอน ส่งเสริมการทำวิจัยและนำนวัตกรรมไปสู่การพัฒนาการจัดการสอน ส่งเสริมบุคลากรบริการวิชาการทางการศึกษาร่วมกับคณะศึกษาศาสตร์และหน่วยงานอื่น ๆ ส่งเสริมและสนับสนุนคณาจารย์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจผลงานและเป็นวิทยากรเผยแพร่ผลงานทางวิชาการในงานนิทรรศการสาธิตวิชาการ ปฐมนิเทศอาจารย์พี่เลี้ยงในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ

โครงการส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัย มีการดำเนินการทำวิจัยด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม ความพร้อมทางด้านร่างกายและการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ส่งเสริมบุคลากรเขียนบทความทางวิชาการและบทความวิจัย รวบรวมบทความวิจัย เผยแพร่งานและนำเสนอวิจัย

โครงการส่งเสริมศักยภาพด้านภาษาต่างประเทศ มีการดำเนินการจัดการเรียนการสอนที่เน้นภาษาอังกฤษและภาษาจีนโดยอาจารย์ชาวต่างชาติ จัดการเรียนการสอนญี่ปุ่นศึกษา โรงเรียนมีการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เหมาะสมสำหรับการใฝ่รู้ใฝ่เรียน ส่งเสริมการพัฒนาตน จัดให้ผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทักษะการอ่านทุกเช้าวันพุธ ฝึกผู้เรียนใช้ความสามารถในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงการพัฒนาโรงเรียนเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนากระบวนการคิด จากรูปแบบกิจกรรมในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆที่จัดขึ้นในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

นักเรียนได้รับการฝึกทักษะในการคิด แก้ปัญหาด้วยวิธีการของตนเอง โดยมีการนำเสนอผลงานในรูปแบบที่หลากหลาย ด้วยสื่อเทคโนโลยีเป็นรูปธรรมและให้นักเรียนซึมซับความภาคภูมิใจในผลงานของตนโดยผ่านกิจกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ เช่น กิจกรรมแรลลี่วิชาการ ค่ายคณิตศาสตร์ การจัดทำโครงงานวิทยาศาสตร์ นิทรรศการศิลปะเด็ก เป็นต้น

การจัดการเรียนการสอนในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ส่งเสริมและพัฒนา กิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติเอง เช่น กิจกรรมให้นักเรียนค้นคว้าความรู้ด้วยตนเองในห้องสมุด กิจกรรมโครงงาน กิจกรรมชุมนุมต่าง ๆ กิจกรรมตอบปัญหาทางวิชาการ ค่ายและนิทรรศการศิลปะ ทัศนศึกษานอกสถานที่ กิจกรรมการเขียนเรียงความ ฯลฯ เพื่อให้ผู้เรียนฝึกการคิดวิเคราะห์ สรุปความคิดรวบยอด คิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดเป็นระบบและแก้ปัญหา ตลอดจนสามารถคาดการณ์ กำหนดเป้าหมายและตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลได้และการวัด - ประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายและในหลายลักษณะ สอดคล้องกับมาตรฐาน ตัวชี้วัด และสาระของหลักสูตร ดังตัวอย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...โรงเรียนให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านวิชาการ การพัฒนาครูบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนานักเรียน มีการดำเนินโครงการพัฒนาด้านวิชาการ ได้แก่ การปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรคู่มือ การอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านหลักสูตรและการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ กิจกรรมทักษะชีวิต การจัดทำหลักสูตรภาษาจีน เป็นต้น...”

(ผู้บริหาร, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

“...การพัฒนานักเรียนมีการดำเนินการอย่างรอบด้าน นักเรียนจะได้รับการฝึกทักษะในการคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการของตนเอง โดยมีการนำเสนอผลงานในรูปแบบที่หลากหลาย ด้วยสื่อเทคโนโลยีเป็นรูปธรรมและให้นักเรียนซึมซับความภาคภูมิใจในผลงานของตน โดยผ่านกิจกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ เช่น กิจกรรมแรลลี่วิชาการ ค่ายคณิตศาสตร์ การจัดทำโครงการ วิทยาศาสตร์ นิทรรศการศิลปะเด็ก เป็นต้น...”

(ครู, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

#### 4.6 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

โรงเรียนมีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ เป็นประจำทุกปี มีการจัดกิจกรรมประเมินเพื่อปรับปรุงหลักสูตรทุก ๆ 2 ปี โดยมีการสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครอง และพิจารณาปรับหลักสูตรให้ทันสมัย สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมและการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยมีหลักสูตรทางเลือกคู่ขนานในชื่อ “โครงการส่งเสริมศักยภาพทางด้านภาษาต่างประเทศ” (Intensive English Course) ปัจจุบันเปิดระดับละ 3 ห้อง และห้องปกติ 1 ห้อง โรงเรียนต้นแบบมีระบบนิเทศที่เข้มแข็ง เพราะวัฒนธรรมองค์กร มีการสะท้อนการสอนในแต่ละ Unit อยู่เป็นปกติแล้ว จึงทำให้มีลักษณะนิเทศแบบกัลยาณมิตรและปรับปรุงการเรียนการสอนทุกภาคเรียน

โรงเรียนมีนโยบายการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและนโยบายของคณะที่สังกัด มีแผนปฏิบัติการประจำปีที่มุ่งเน้นภารกิจของโรงเรียน การเป็นห้องปฏิบัติการ เป็นต้นแบบของผลผลิตทางการศึกษา และบริการวิชาการ มีข้อมูลการนิเทศ กำกับ ติดตามผล มีรายงานผลการประเมินโครงการ สะท้อนให้เห็นบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

โรงเรียนมีโครงการส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ส่งเสริมการทำวิจัยด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม ความพร้อมทางด้านร่างกาย และการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม ความพร้อมทางด้านร่างกาย และการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ผลการดำเนินงาน ได้งานวิจัยที่มีประสิทธิภาพและมีความหลากหลาย

มีโครงการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของโรงเรียน มีการจัดทำรายงานประจำปี จัดทำคู่มือการประกันคุณภาพของโรงเรียน ผู้บริหารและคณาจารย์ทุกท่านร่วมกันจัดทำรายงานประจำปีและคู่มือประกันคุณภาพของโรงเรียน โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่องและนำผลการประเมินมาใช้วางแผนและปรับปรุงการดำเนินงานในปีการศึกษาถัดไปอย่างต่อเนื่อง

โรงเรียนมีวิธีการพัฒนาโรงเรียนภายใต้แนวคิดและหลักการดำเนินงาน พัฒนาระบบการประกันคุณภาพสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี โดยมีแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยสถานศึกษามีการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศและใช้ในการจัดการบริหารภายในสถานศึกษา จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ ตั้งเป้าหมาย กำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน/พัฒนา และระยะเวลาการพัฒนา มีการจัดหาและ

จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นทั้งในด้านบุคคล เครื่องมือ และงบประมาณ รวมทั้งทำความเข้าใจในแนวปฏิบัติเพื่อสร้างความชัดเจนในการดำเนินงานกับบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและแนวทางการพัฒนาเชิงระบบของเดมมิ่ง (PDCA) เน้นการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBH) ทั้งด้านหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดการเรียนรู้, การจัดการเรียนการสอน, กิจกรรมของโรงเรียนด้านการวัดและประเมินผล, การกำกับติดตามระบบช่วยเหลือนักเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องประกอบด้วยคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมประสานงานและร่วมตัดสินใจ (Decision-Making) เพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง และใช้หลักการสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาร่วมกัน ดังตัวอย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...การพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ เป็นประจำทุกปี มีการจัดกิจกรรมประเมินเพื่อปรับปรุงหลักสูตรทุก ๆ 2 ปี โดยมีการสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครอง และพิจารณาปรับหลักสูตรให้ทันสมัย สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมและการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยมีหลักสูตรทางเลือกคู่ขนานในชื่อ “โครงการส่งเสริมศักยภาพทางด้านภาษาต่างประเทศ” (Intensive English Course) ปัจจุบันเปิดระดับละ 3 ห้อง และห้องปกติ 1 ห้อง...”

(ผู้บริหาร, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีโครงการส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ส่งเสริมการทำวิจัยด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม ความพร้อมทางด้านร่างกาย และการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม ความพร้อมทางด้านร่างกายและการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ผลการดำเนินงาน ได้งานวิจัยที่มีประสิทธิภาพและมีความหลากหลาย...”

(ผู้บริหาร, มิถุนายน 2559: สัมภาษณ์)

จากการศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบ ซึ่งมีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ผลการศึกษา เพื่อนำสู่การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) มาปรับปรุงองค์ประกอบและตัวชี้วัด ด้านกระบวนการ โดยปรับปรุงตัวชี้วัดให้มีความชัดเจนและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น รายละเอียดปรากฏดังในตาราง 12

ตาราง 12 การปรับปรุงองค์ประกอบและตัวชี้วัดหลังจากการศึกษา Best Practice

องค์ประกอบ/ ตัวชี้วัดที่	องค์ประกอบและตัวชี้วัด ก่อนการศึกษา Best Practice	องค์ประกอบและตัวชี้วัด หลังการศึกษา Best Practice
(1)	การปรับโครงสร้างองค์การ	การปรับโครงสร้างองค์การ
1.	ออกแบบโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นสามารถเอื้อต่อแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียน	มีโครงสร้างองค์กร ซึ่งแบ่งกลุ่มงานตามกฎกระทรวงฯ
2.	กำหนดขอบข่ายการทำงานตามโครงสร้างขององค์การ	มีการกำหนดขอบข่ายของงานภายใต้แต่ละกลุ่มงานที่ครอบคลุมภาระหน้าที่ของกลุ่มงาน
3.	กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	มีปฏิทินกำหนดการทำงานรายภาคเรียน และรายปีการศึกษา และมีหัวหน้าและรองหัวหน้างาน ปฏิบัติหน้าที่ดูแลประสานงานร่วมกับทีม
4.	ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน	มีขั้นตอนการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดของงานทั้งหมด และมีวิธีการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA
5.	สายบังคับบัญชาที่สั้นและแบนราบทำให้เกิดความรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน	สายบังคับบัญชาสั้นและเป็นแนวราบ
6.	พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง	มีระบบประกันคุณภาพอย่างทั่วถึงภายในองค์กรและมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
7.	ใช้วงจรคุณภาพ PDCA มาพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียน	บริหารจัดการ โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA
8.	กำกับดูแลและปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนขององค์การอย่างสม่ำเสมอ	กำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานภายหลังการสะท้อนผลการปฏิบัติงานตามวงจร PDCA อย่างเป็นระบบ

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ ตัวชี้วัดที่	องค์ประกอบและตัวชี้วัด ก่อนการศึกษา Best Practice	องค์ประกอบและตัวชี้วัด หลังการศึกษา Best Practice
(2)	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
1.	สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันด้วยการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรที่มองเห็นภาพได้	วิสัยทัศน์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง เกิดจากการมีส่วนร่วมและผ่านความเห็นชอบของบุคลากรในองค์กร
2.	กำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จด้วยการรับฟังความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย	พันธกิจและเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง เกิดจากการมีส่วนร่วมและผ่านความเห็นชอบของบุคลากรในองค์กร
3.	ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรทุกระดับในโรงเรียน เพื่อให้เกิดการยอมรับและการเรียนรู้ร่วมกัน	ถ่ายทอดวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
4.	สามารถนำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนไปปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง
5.	ตรวจสอบและประเมินผลในการปฏิบัติงาน/กิจกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์	มีตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง
6.	รายงานผลการดำเนินงานตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร	มีรายงานผลการปฏิบัติงานระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ ตัวชี้วัดที่	องค์ประกอบและตัวชี้วัด ก่อนการศึกษา Best Practice	องค์ประกอบและตัวชี้วัด หลังการศึกษา Best Practice
(3)	การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน	การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน
1.	ชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ขององค์การให้บุคลากร ได้ทราบอย่างชัดเจนและทั่วถึง	สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหาร จัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การ สมรรถนะสูงเพื่อนำสู่การปฏิบัติ
2.	เผยแพร่ข่าวสารภายในองค์การ ด้วยความรวดเร็วเข้าใจถูกต้องตรงกัน และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง	มีระบบการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ ที่ดี
3.	แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่ดีใน องค์การ	มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์การ อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ
4.	สื่อสารในแนวนอนและโต้ตอบ แบบ 2 ทิศทาง เพื่อสร้างบรรยากาศ ของความวางใจซึ่งกันและกัน	มีบรรยากาศการสื่อสารที่ดีในองค์การ มีความรักสามัคคี กลมเกลียวกันภายใน องค์การ
5.	รับฟังและตอบสนองความต้องการและ ความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนาคุณภาพการศึกษา	มีกิจกรรมสรุปผลการปฏิบัติงาน และรับฟัง ข้อคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครอง และ ผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนา คุณภาพการศึกษา
6.	สร้างความพึงพอใจให้กับครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้เสียในการเผยแพร่ ข่าวสารและรายงานผล การจัดการศึกษา	มีการรายงานผลการปฏิบัติงานและศึกษา ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเพื่อนำสู่การพัฒนาปรับปรุงงาน
(4)	การทำงานร่วมกันเป็นทีม	การทำงานร่วมกันเป็นทีม
1.	กระจายอำนาจในการบริหารจัดการให้ ครูบุคลากร สามารถตัดสินใจโดยทีมได้ อย่างเหมาะสม	มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ ของกลุ่มงานซึ่งเป็นการบริหารจัดการและ ตัดสินใจโดยทีม
2.	มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบ ตามขอบข่ายภาระงาน	มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยให้หัวหน้าและรองหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าและรองหัวหน้างาน เป็นผู้ ประสานงาน ดูแล กำกับ ติดตามงาน โดยใช้วิธีการทำงานเป็นทีม



ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ ตัวชี้วัดที่	องค์ประกอบและตัวชี้วัด ก่อนการศึกษา Best Practice	องค์ประกอบและตัวชี้วัด หลังการศึกษา Best Practice
3.	ถ่ายทอดวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เป็นทีม	ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมปฏิบัติงานตาม ขั้นตอนที่ระบุในคู่มือ และมีการ ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ความสำเร็จที่ระบุไว้
4.	สร้างความผูกพันและความร่วมมือใน องค์การผ่านกระบวนการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ร่วมกัน	มีกิจกรรมส่งเสริมการออกแบบการจัดการ เรียนรู้ร่วมกันและการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ร่วมกัน
5.	ส่งเสริมครูเข้ารับการอบรม ศึกษา ดูงาน ผลิตงานวิจัย นวัตกรรม เพื่อ พัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในวิชาชีพ	มีโครงการพัฒนาความรู้ความสามารถใน การปฏิบัติงานให้แก่ครูและบุคลากรทาง การศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
6.	สร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยการ ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	มีกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริม การทำงาน ร่วมกันและการทำงานเป็นทีมอย่างมี ประสิทธิภาพ เพื่องานบรรลุเป้าหมายและ ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง
7.	สร้างความรักความรู้สึกเป็นเจ้าของ โรงเรียนร่วมกัน	มีกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริม ความรัก องค์การ รักงาน รักหน้าที่และความรู้สึก เป็นเจ้าขององค์การ อย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง
(5)	การมุ่งเน้นผู้เรียน	การมุ่งเน้นผู้เรียน
1.	พัฒนาหลักสูตรที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการและพัฒนาการ ของผู้เรียนในทุกช่วงวัยได้อย่าง เหมาะสม	มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับ ความต้องการและพัฒนาการของผู้เรียน
2.	จัดกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนา ทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนเต็มตาม ศักยภาพ	มีกิจกรรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของ ผู้เรียน
3.	จัดกิจกรรมเพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียน ให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์	มีกิจกรรมพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ของผู้เรียน

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ ตัวชี้วัดที่	องค์ประกอบและตัวชี้วัด ก่อนการศึกษา Best Practice	องค์ประกอบและตัวชี้วัด หลังการศึกษา Best Practice
4.	นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม เพื่อการเรียนการสอนและการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน
5.	ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	มีกิจกรรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ให้แก่ผู้เรียน
6.	จัดทำเครื่องมือวัดและประเมินผลผู้เรียนที่หลากหลาย สามารถสะท้อนผล การเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างแท้จริงตามศักยภาพ	ใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลผู้เรียนอย่างหลากหลาย และใช้เครื่องมือวัดผลที่เหมาะสมและมีคุณภาพ
(6)	การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ	การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
1.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่น และร่วมกันพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	มีรายงานผลการดำเนินงานบริหารสถานศึกษาและการแก้ปัญหาอย่างชัดเจน แสดงถึงการพัฒนาที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
2.	ปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรให้มีความทันสมัยและรองรับการเปลี่ยนแปลง	มีหลักสูตรที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และนโยบายการพัฒนาประเทศ
3.	สร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษา	มีเครือข่ายร่วมพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
4.	นิเทศการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นการนิเทศช่วยเหลือแบบกัลยาณมิตร	มีกำหนดการนิเทศการจัดการเรียนการสอนเป็นประจำสม่ำเสมอทุกภาคเรียน
5.	สร้างองค์ความรู้โดยวิธีแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร	มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานได้
6.	นำระบบประกันคุณภาพภายในมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	มีการนำระบบประกันคุณภาพภายในมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ ตัวชี้วัดที่	องค์ประกอบและตัวชี้วัด ก่อนการศึกษา Best Practice	องค์ประกอบและตัวชี้วัด หลังการศึกษา Best Practice
7.	ใช้ผลวิจัยในชั้นเรียนมาปรับปรุงพัฒนา ผู้เรียนและพัฒนาการเรียนการสอน	มีการทำวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาการ จัดการเรียนการสอน ผู้เรียนและการ ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา
8.	เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนา การเรียนการสอนของโรงเรียน	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และ ชุมชนในการจัดการศึกษาและการพัฒนา การจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา

จากตาราง 12 พบว่า ผลการศึกษาวิธีการพัฒนาองค์การสู่องค์กรสมรรถนะสูงนั้น สามารถนำมาปรับปรุงตัวชี้วัดที่ได้จากผลการวิจัยระยะที่ 2 ให้มีความชัดเจน ครอบคลุมและสามารถ วัดผลได้ในเชิงปฏิบัติ ผู้วิจัยจึงได้นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้ทำการปรับปรุงแล้วไป ออกแบบระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงต่อไป

3. ผลการออกแบบระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง  
ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ในช่วงการวิจัยระยะที่ 1 และการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ผลการศึกษาความต้องการจำเป็น ในช่วงการวิจัยระยะที่ 2 และผลการศึกษาโรงเรียนต้นแบบที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี และนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาใช้ ในการออกแบบ ร่าง ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง มี รายละเอียดองค์ประกอบของระบบ ดังนี้

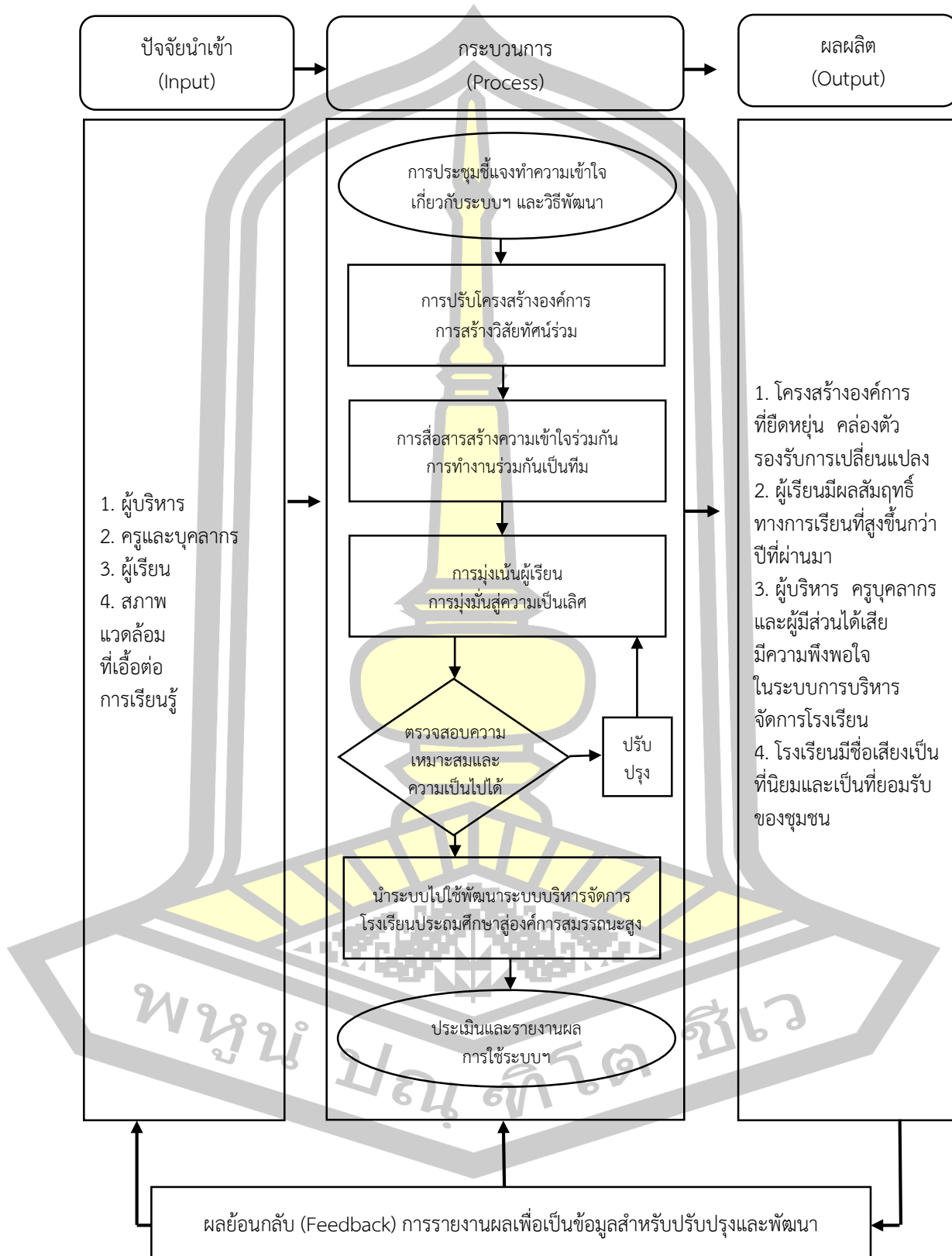
(ร่าง) ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง  
องค์ประกอบของระบบบริหารจัดการระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก และ 16 องค์ประกอบย่อย ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบหลักด้านปัจจัยนำเข้า (Input)
  - 1.1 ผู้บริหาร
  - 1.2 ครูและบุคลากร
  - 1.3 ผู้เรียน
  - 1.4 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
2. องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการ (Process)
  - 2.1 การปรับโครงสร้างองค์การ
  - 2.2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

- 2.3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน
- 2.4 การทำงานร่วมกันเป็นทีม
- 2.5 การมุ่งเน้นผู้เรียน
- 2.6 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
- 3. องค์ประกอบหลักด้านผลผลิต (Output)
  - 3.1 โครงสร้างการบริหารที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และเป็นแนวราบ
  - 3.2 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 3.3 ผู้บริหาร ครูและบุคลากร เป็นผู้มีความรู้ และมีความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพ และมีความพึงพอใจต่อระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง
  - 3.4 โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชนและมีจำนวนผู้เรียนเพิ่มขึ้นทุกปี
- 4. องค์ประกอบหลักด้านผลย้อนกลับ (Feedback)
  - 4.1 รายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อสาธารณชน
  - 4.2 การนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ



(ร่าง) ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง



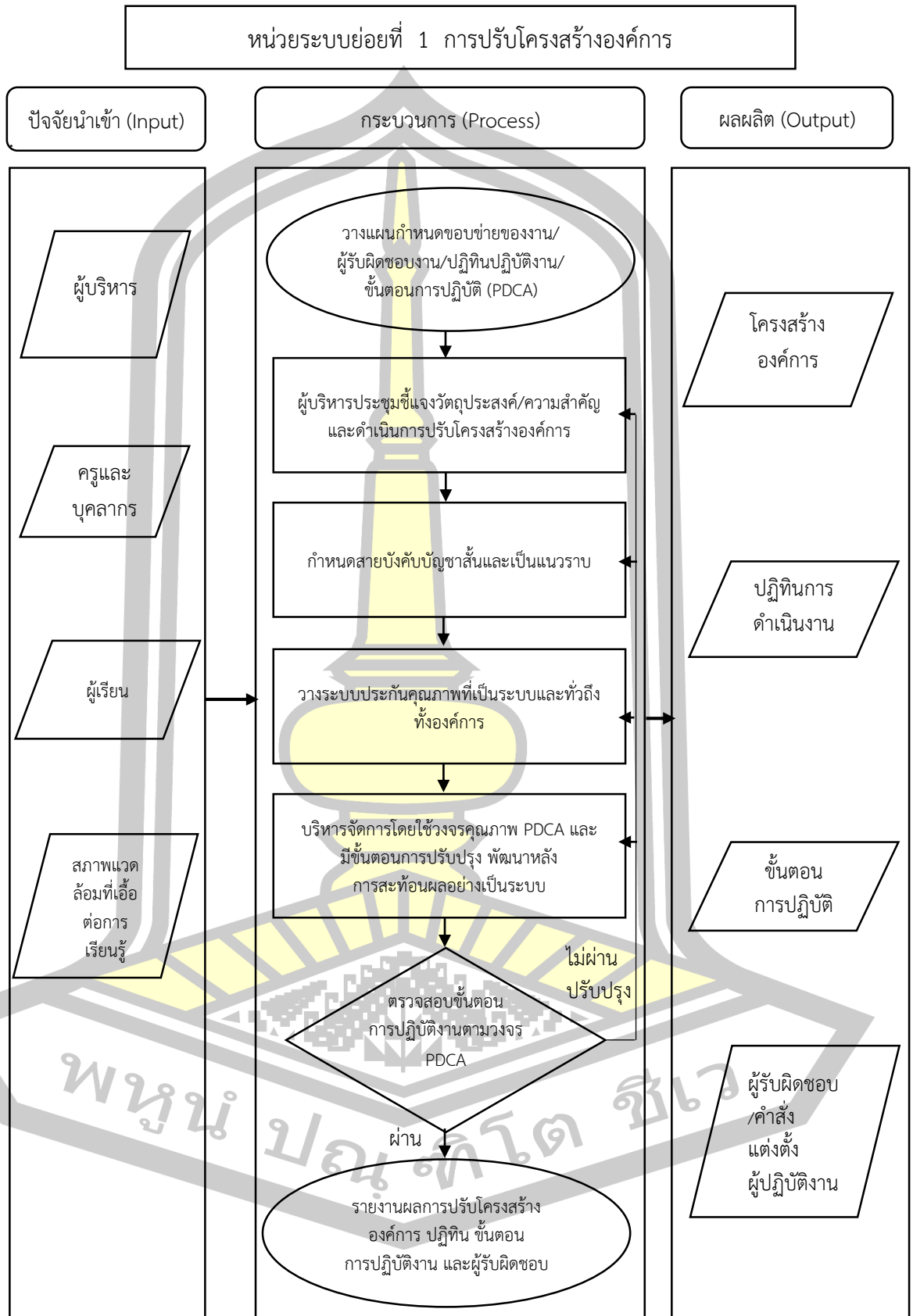
ภาพประกอบ 16 ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

จากภาพประกอบ 16 ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง มีองค์ประกอบ ทั้งหมด 16 องค์ประกอบ ดังนี้ ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้บริหาร ครูและบุคลากร ผู้เรียน และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านกระบวนการ (Process) 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การปรับโครงสร้างองค์การ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสื่อสาร สร้างความเข้าใจร่วมกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีม การมุ่งเน้นผู้เรียน และการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ด้านผลผลิต (Output) 4 องค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้างการบริหารที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และเป็นแนวราบ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหาร ครูและบุคลากร เป็นผู้มีความรู้และมีความสามารถ ตามมาตรฐานวิชาชีพ และมีความพึงพอใจต่อระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่ องค์การสมรรถนะสูง และโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชนและมีจำนวนผู้เรียนเพิ่มขึ้นทุกปี และด้าน ผลย้อนกลับ (Feedback) 2 องค์ประกอบ ได้แก่ รายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อ สาธารณชนและการนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงมีกระบวนการดำเนินงานผ่านหน่วยระบบย่อย 6 หน่วยระบบ มีรายละเอียดดังนี้

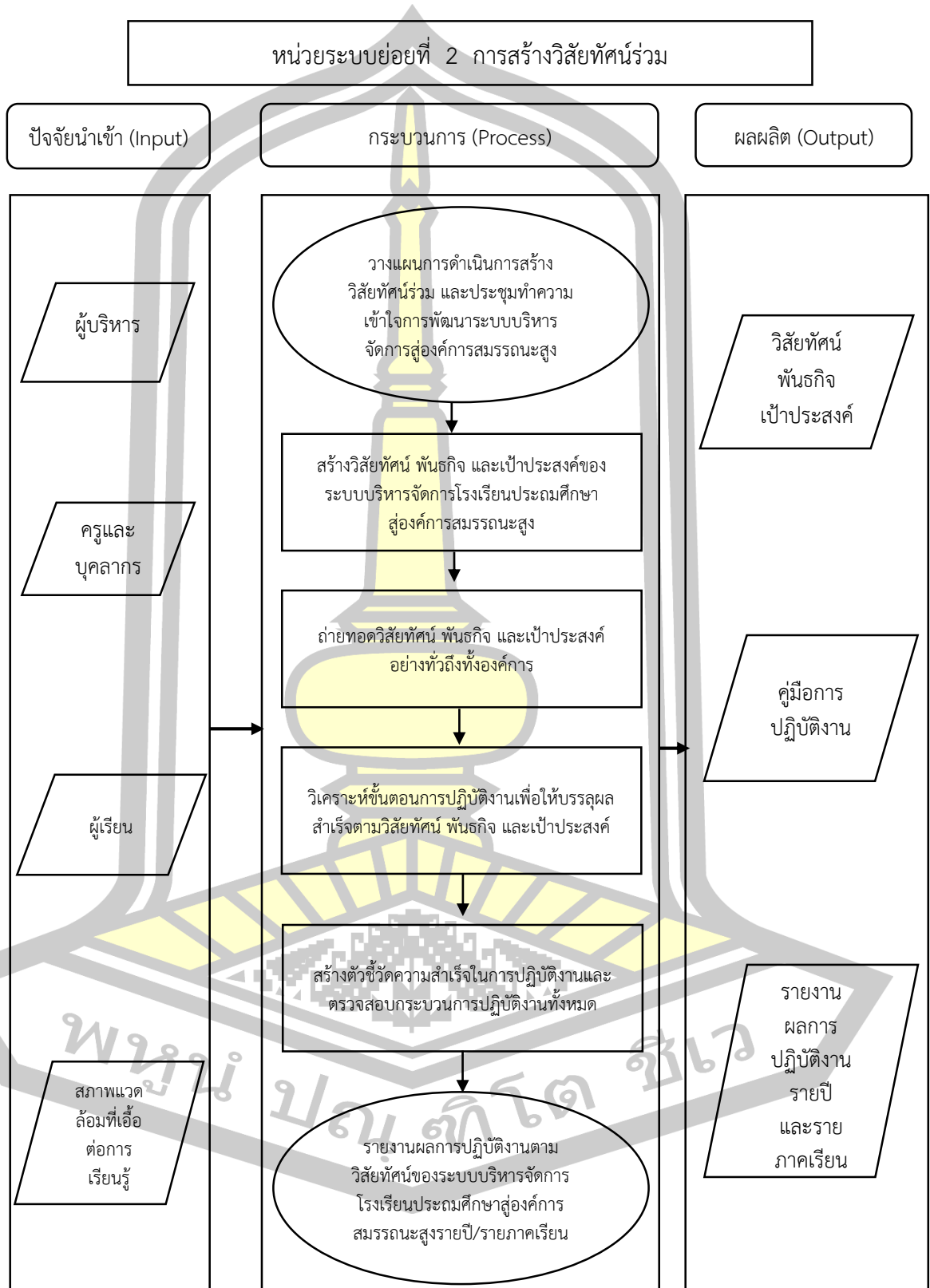
1. หน่วยระบบย่อยการปรับโครงสร้างองค์การ





ภาพประกอบ 17 หน่วยระบบย่อยที่ 1 การปรับโครงสร้างองค์กร

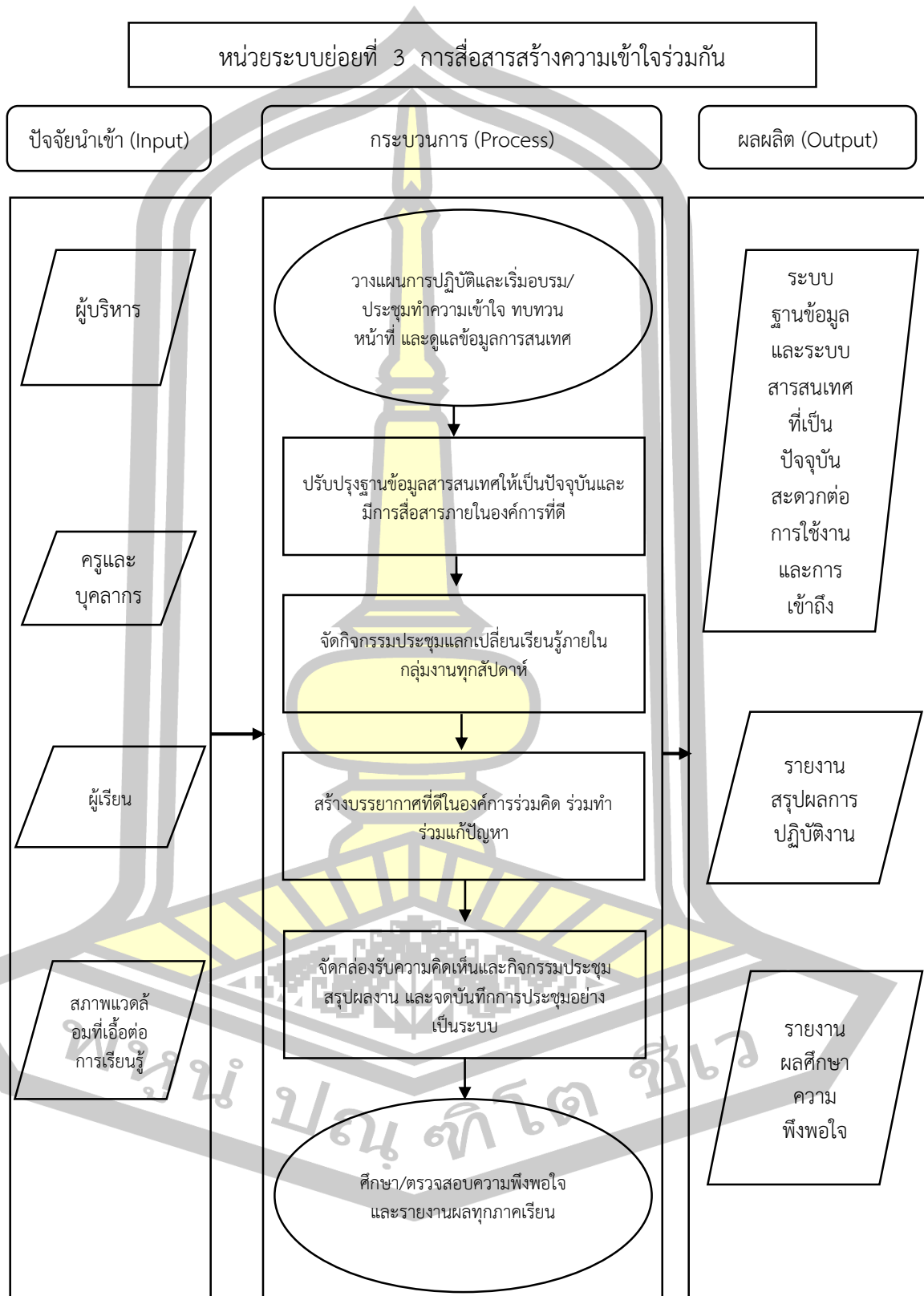
## 2. หน่วยระบบย่อยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม



ภาพประกอบ 18 หน่วยระบบย่อยที่ 2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

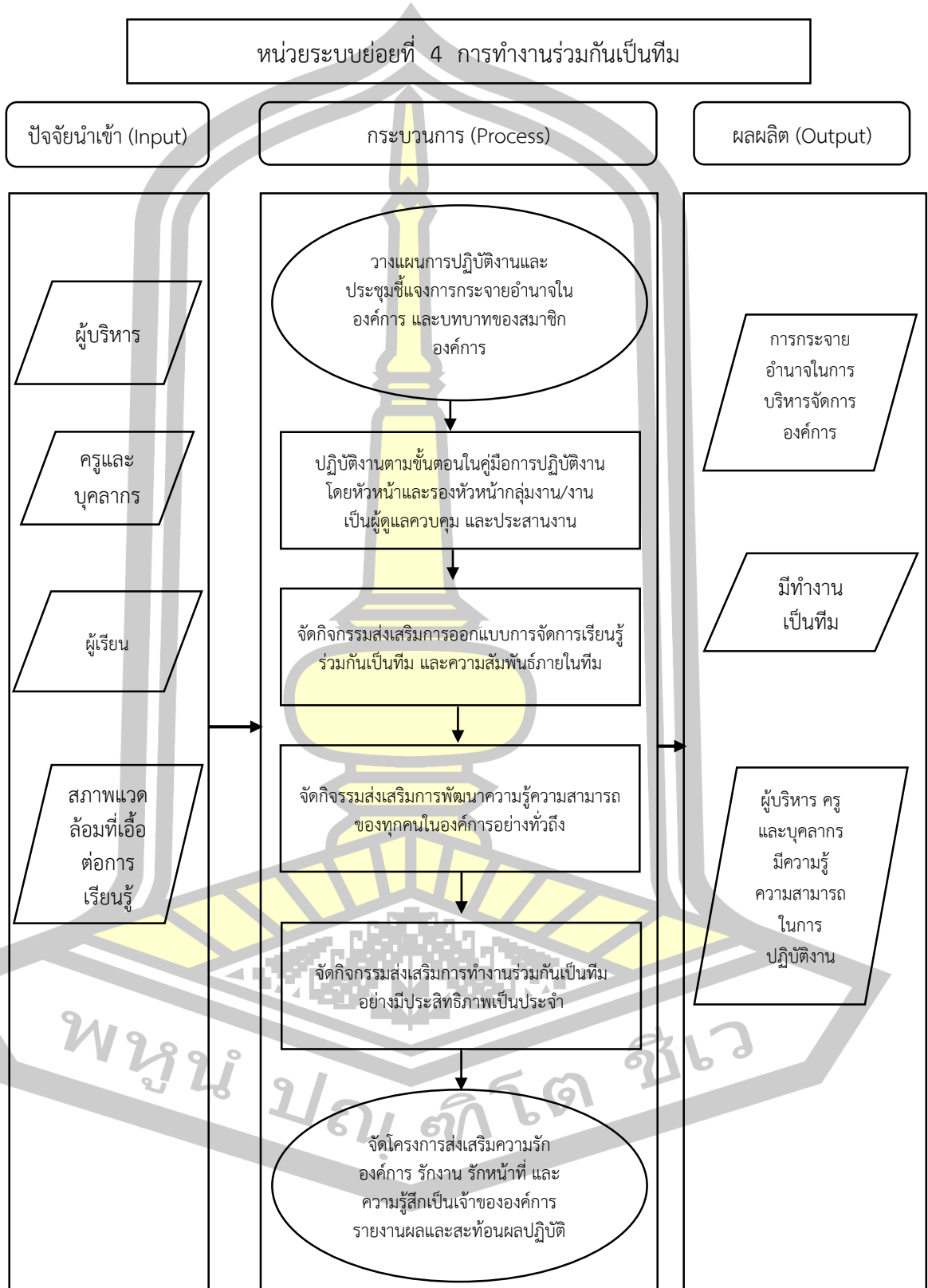


## 3. หน่วยระบบย่อยการสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน



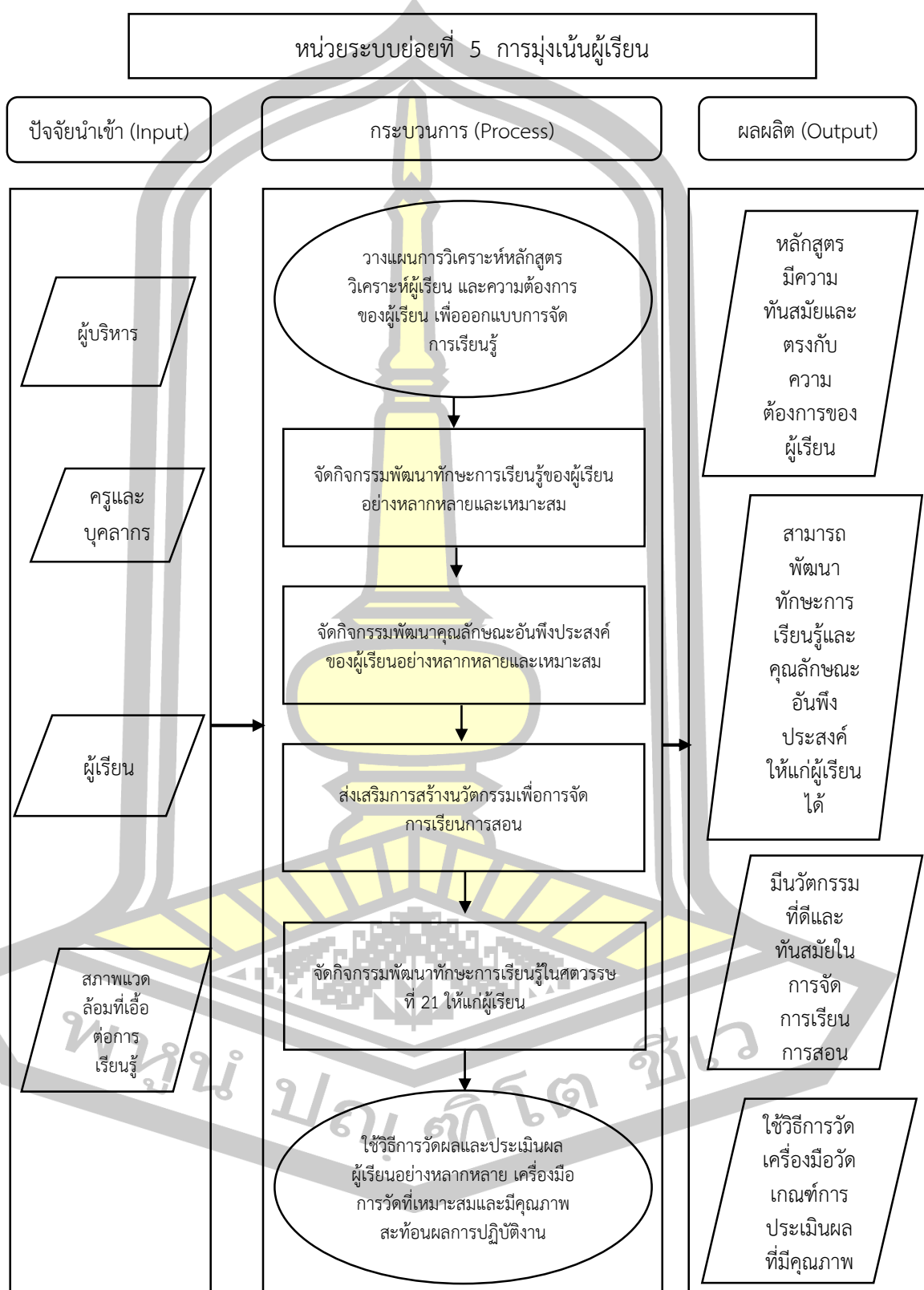
ภาพประกอบ 19 หน่วยระบบย่อยที่ 3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน

4. หน่วยระบบย่อยการทำงานร่วมกันเป็นทีม



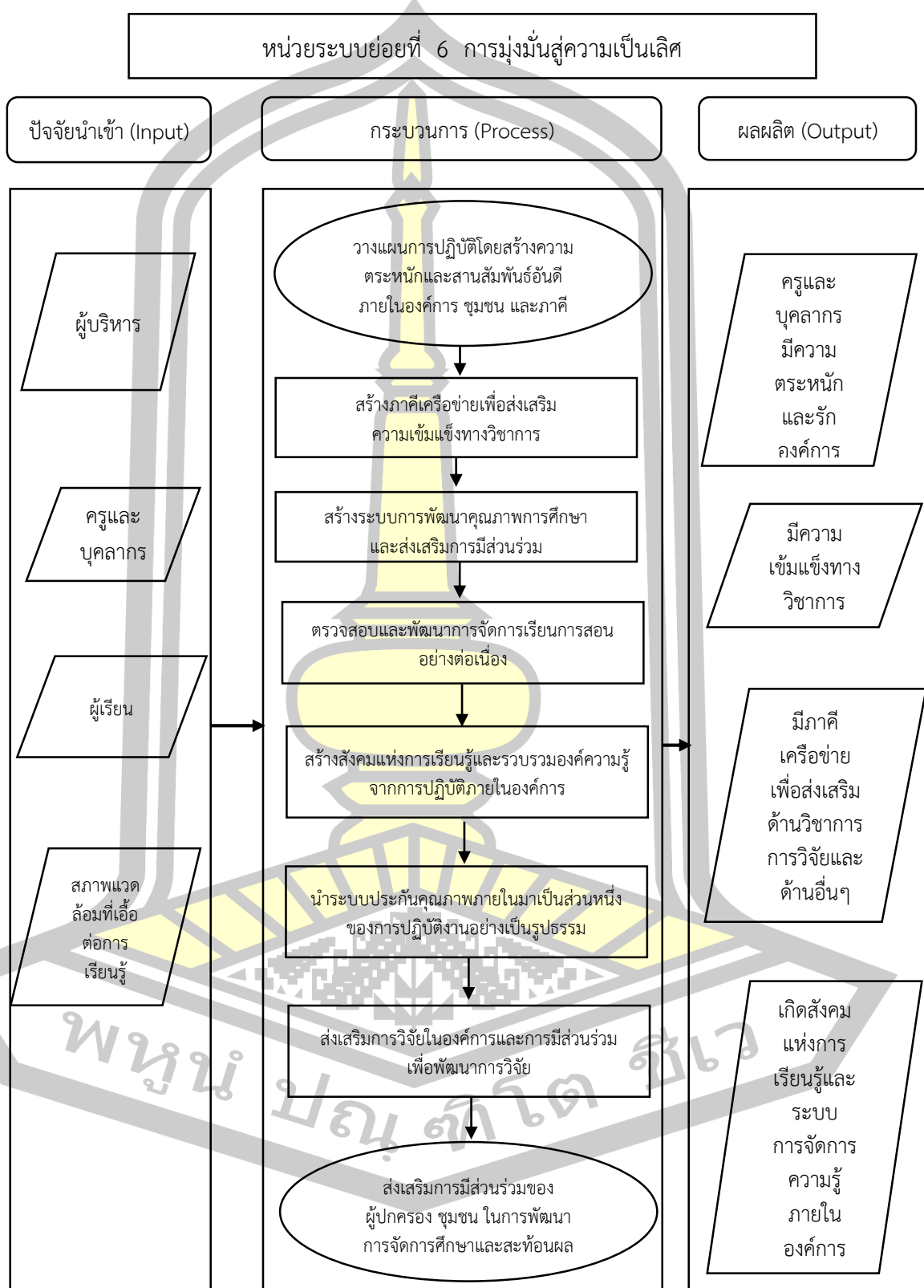
ภาพประกอบ 20 หน่วยระบบย่อยที่ 4 การทำงานร่วมกันเป็นทีม

5. หน่วยระบบย่อยการมุ่งเน้นผู้เรียน



ภาพประกอบ 21 หน่วยระบบย่อยที่ 5 การมุ่งเน้นผู้เรียน

## 6. หน่วยระบบย่อยการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ



ภาพประกอบ 22 หน่วยระบบย่อยที่ 6 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

3. ผลการประเมิน ร่าง ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง  
 ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของ ร่าง ระบบบริหารจัดการโรงเรียน  
 ประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ทำการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็น  
 ประโยชน์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน รายละเอียดปรากฏในตาราง 13 – 25

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบบริหาร  
 จัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงโดยรวมและรายด้าน โดยทรงคุณวุฒิ

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
	ด้านปัจจัยนำเข้า	3.90	0.77	มาก	4.13	0.59	มาก	0.85	เป็นประโยชน์
1.	ผู้บริหาร	3.99	0.74	มาก	4.21	0.50	มาก	0.85	เป็นประโยชน์
2.	ครูและบุคลากร	3.94	0.80	มาก	4.27	0.60	มาก	0.89	เป็นประโยชน์
3.	ผู้เรียน	3.95	0.79	มาก	3.98	0.66	มาก	0.84	เป็นประโยชน์
4.	สภาพแวดล้อมที่ เอื้อต่อการเรียนรู้	3.69	0.75	มาก	4.02	0.53	มาก	0.81	เป็นประโยชน์
	ด้านกระบวนการ	4.24	0.79	มาก	4.25	0.71	มาก	0.83	เป็นประโยชน์
1.	การปรับโครงสร้าง องค์การ	4.35	0.65	มาก	4.08	0.83	มาก	0.83	เป็นประโยชน์
2.	การสร้างวิสัยทัศน์ ร่วม	4.19	0.85	มาก	4.30	0.74	มาก	0.83	เป็นประโยชน์
3.	การสื่อสารสร้าง ความเข้าใจร่วมกัน	4.43	0.81	มาก	4.35	0.68	มาก	0.78	เป็นประโยชน์
4.	การทำงานร่วมกัน เป็นทีม	4.40	0.73	มาก	4.32	0.50	มาก	0.81	เป็นประโยชน์
5.	การมุ่งเน้นผู้เรียน	4.54	0.75	มากที่สุด	4.30	0.63	มาก	0.81	เป็นประโยชน์
6.	การมุ่งมั่นสู่ ความเป็นเลิศ	4.18	0.89	มาก	4.18	0.76	มาก	0.92	เป็นประโยชน์

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
	ด้านผลิต	4.19	0.69	มาก	4.04	0.80	มาก	0.89	เป็นประโยชน์
1.	โครงสร้างองค์การ	4.11	0.60	มาก	4.22	0.67	มาก	1.00	เป็นประโยชน์
2.	นักเรียน	4.17	0.79	มาก	4.00	0.84	มาก	0.83	เป็นประโยชน์
3.	ผู้บริหาร ครู และบุคลากร	4.28	0.67	มาก	3.83	0.86	มาก	0.89	เป็นประโยชน์
4.	โรงเรียน	4.11	0.78	มาก	4.33	0.71	มาก	0.89	เป็นประโยชน์
	ด้านผลย้อนกลับ	3.83	0.86	มาก	4.17	0.62	มาก	0.94	เป็นประโยชน์
1.	รายงานผล การดำเนินงาน และเผยแพร่ต่อ สาธารณชน	4.22	0.83	มาก	4.11	0.60	มาก	1.00	เป็นประโยชน์
2.	การนำผลประเมิน มาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะ	3.44	0.73	ปาน กลาง	4.22	0.67	มาก	0.89	เป็นประโยชน์
	โดยรวม	4.00	0.80	มาก	4.08	0.67	มาก	0.84	เป็นประโยชน์

จากตาราง 13 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสม โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต ด้านปัจจัยนำเข้า และด้านผลย้อนกลับ

ความเป็นไปได้ โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ ด้านกระบวนการ ด้านผลย้อนกลับ ด้านปัจจัยนำเข้า และด้านผลผลิต

ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่พัฒนาขึ้น มีความเป็นประโยชน์ โดยมีค่า IOC โดยรวมเท่ากับ 0.84

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบบริหาร  
จัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านปัจจัยนำเข้า องค์กรประกอบ  
ผู้บริหาร โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
1.	มีทิศทางกร ดำเนินงานองค์การ ที่ชัดเจนและ ครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าประสงค์ และผลการดำเนิน งานที่คาดหวัง	4.00	0.71	มาก	4.22	0.44	มาก	1.00	เป็นประโยชน์
2.	มีระบบบริหาร จัดการองค์การตาม นโยบายและจัดทำ แผนกลยุทธ์ และ แผนการดำเนินงาน ที่เหมาะสม	3.67	0.87	มาก	3.78	0.44	มาก	0.78	เป็นประโยชน์
3.	วิเคราะห์แผน การดำเนินงานและ กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด วิธีการ ดำเนินงาน การ ตรวจสอบและ สะท้อนผลการ ดำเนินงาน ตามกระบวนการ PDCA	4.22	0.83	มาก	4.33	0.50	มาก	0.78	เป็นประโยชน์

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
4.	กำหนดบทบาทให้ ชุมชนมีส่วนร่วมใน การบริหารจัดการ องค์การ และ ตรวจสอบผลการ ดำเนินงานอย่าง โปร่งใส	4.33	0.87	มาก	4.44	0.53	มาก	0.89	เป็นประโยชน์
5.	พัฒนาสถานศึกษา แบบองค์รวม เพื่อให้ก้าวทัน การเปลี่ยนแปลง ของโลกและสังคม อยู่เสมอ	3.89	0.60	มาก	4.11	0.33	มาก	0.67	เป็นประโยชน์
6.	ให้ความสำคัญ กับการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล ของสถานศึกษา ทั้งครู บุคลากร ทางการศึกษา และนักเรียน อย่าง สม่ำเสมอและทั่วถึง	4.11	0.60	มาก	4.56	0.53	มากที่สุด	0.78	เป็นประโยชน์
7.	มีระบบการ ตรวจสอบผลการ ดำเนินงานองค์การ และสะท้อนผล การดำเนินงาน เพื่อการพัฒนา ปรับปรุงองค์การ อย่างต่อเนื่อง	3.78	0.67	มาก	4.22	0.44	มาก	0.89	เป็นประโยชน์



ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
8.	บริหารจัดการองค์การด้วยคุณธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การในทุกภาคส่วน	3.89	0.78	มาก	4.00	0.50	มาก	1.00	เป็นประโยชน์
	โดยรวม	3.99	0.74	มาก	4.21	0.50	มาก	0.85	เป็นประโยชน์

จากตาราง 14 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสัณฐานสูงองค์การสมรรถนะสูง ด้านปัจจัยนำเข้า องค์ประกอบผู้บริหาร โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า

ความเหมาะสม โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ กำหนดบทบาทให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การ และตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใส วิเคราะห์แผนการดำเนินงานและกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด วิธีการดำเนินงาน การตรวจสอบและสะท้อนผลการดำเนินงานตามกระบวนการ PDCA และให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาทั้งครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียน อย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง

ความเป็นไปได้ โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาทั้งครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียน อย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง กำหนดบทบาทให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การ และตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใส และวิเคราะห์แผนการดำเนินงานและกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด วิธีการดำเนินงาน การตรวจสอบและสะท้อนผลการดำเนินงานตามกระบวนการ PDCA

ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสัณฐานสูงด้านปัจจัยนำเข้า องค์ประกอบผู้บริหารมีความเป็นประโยชน์ โดยมีค่า IOC โดยรวมเท่ากับ 0.85

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบบริหาร  
จัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านปัจจัยนำเข้า องค์กรประกอบครู  
และบุคลากร โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
1.	เสริมสร้าง ฐานความรู้และ ประสบการณ์ ใน การจัดการเรียนรู้ และการปฏิบัติ หน้าที่ตาม มาตรฐาน จรรยาบรรณ วิชาชีพ	4.33	0.87	มาก	4.33	0.71	มาก	1.00	เป็นประโยชน์
2.	ให้ความรู้แก่ครูด้าน การจัดกิจกรรมการ เรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ และการ ส่งเสริมผู้เรียนตาม ความถนัดและ ตามศักยภาพของ ผู้เรียนตามหลัก พหุปัญญา	3.89	0.78	มาก	3.78	0.67	มาก	0.78	เป็นประโยชน์
3.	ให้ความรู้แก่ครู ด้านการวัดผล การประเมินผล ผู้เรียนและการ สร้างเครื่องมือวัด พฤติกรรมผู้เรียน ด้านพุทธิพิสัย ทักษะพิสัย และ จิตพิสัย	3.89	0.60	มาก	4.11	0.33	มาก	0.89	เป็นประโยชน์

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
4.	ให้ความรู้แก่ครู ด้านการสร้างและ ประยุกต์ใช้สื่อใน การจัดการเรียน การสอนด้วยตนเอง และส่งเสริมการ สร้างสื่อการเรียน การสอนสำหรับใช้ ในแต่ละกลุ่มสาระ การเรียนรู้	4.11	0.93	มาก	4.67	0.50	มากที่สุด	0.89	เป็นประโยชน์
5.	ส่งเสริมกิจกรรม การทำงานเป็นทีม และการ แลกเปลี่ยน ประสบการณ์และ เทคนิคในการ จัดการเรียนรู้ ในแต่ละกลุ่มสาระ การเรียนรู้	4.00	0.87	มาก	4.44	0.53	มาก	0.89	เป็นประโยชน์
6.	ให้ความรู้เกี่ยวกับ การทำวิจัย ในชั้นเรียนและ ส่งเสริมการทำวิจัย ในชั้นเรียนแก่ครู	3.56	0.53	มาก	4.56	0.53	มากที่สุด	0.78	เป็นประโยชน์

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
7.	เสริมสร้างความตระหนักในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมุ่งมั่น ทุ่มเท และเสียสละแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.78	0.97	มาก	4.00	0.50	มาก	1.00	เป็นประโยชน์
	โดยรวม	3.94	0.80	มาก	4.27	0.60	มาก	0.89	เป็นประโยชน์

จากตาราง 15 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านปัจจัยนำเข้า องค์กรประกอบครูและบุคลากร โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า

ความเหมาะสม โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์กรประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ เสริมสร้างฐานความรู้และประสบการณ์ ในการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพ ให้ความรู้แก่ครูด้านการสร้างและประยุกต์ใช้สื่อในการจัดการเรียนการสอนด้วยตนเองและส่งเสริมการสร้างสื่อการเรียนการสอนสำหรับใช้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ และส่งเสริมกิจกรรมการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเทคนิคในการจัดการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

ความเป็นไปได้ โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์กรประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ ให้ความรู้แก่ครูด้านการสร้างและประยุกต์ใช้สื่อในการจัดการเรียนการสอนด้วยตนเองและส่งเสริมการสร้างสื่อการเรียนการสอนสำหรับใช้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้ความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียนและส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนแก่ครู และส่งเสริมกิจกรรมการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเทคนิคในการจัดการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงด้านปัจจัยนำเข้า องค์กรประกอบครูและบุคลากร มีความเป็นประโยชน์ โดยมีค่า IOC โดยรวมเท่ากับ 0.89

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบบริหาร  
จัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านปัจจัยนำเข้า องค์กรประกอบ  
ผู้เรียน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
1.	ส่งเสริมผู้เรียนให้มี นิสัยรักการอ่าน และการแสวงหา ความรู้ด้วยตนเอง จากแหล่งเรียนรู้ ต่าง ๆ ทั้งภายใน ภายนอกโรงเรียน	3.67	0.87	มาก	4.11	0.60	มาก	0.89	เป็นประโยชน์
2.	ส่งเสริมผู้เรียนให้ สามารถใช้ เทคโนโลยีในการ เรียนรู้และ การนำเสนอผลงาน	3.78	0.83	มาก	4.22	0.67	มาก	1.00	เป็นประโยชน์
3.	ส่งเสริมผู้เรียนให้มี นิสัยใฝ่เรียนรู้ สามารถพัฒนา ตนเองในทุก ๆ ด้านอย่างเหมาะสม	4.44	0.53	มาก	4.33	0.50	มาก	0.78	เป็นประโยชน์
4.	ส่งเสริมผู้เรียนให้มี ความรับผิดชอบ และสามารถทำงาน ร่วมกับผู้อื่นได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	3.89	0.78	มาก	3.56	0.53	มาก	0.89	เป็นประโยชน์
5.	ส่งเสริมผู้เรียน ให้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และ มีความสุขในการ เรียนรู้	4.22	0.67	มาก	3.89	0.78	มาก	0.67	เป็นประโยชน์

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
6.	ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและมีจิตสาธารณะ	3.67	0.71	มาก	4.00	0.50	มาก	0.78	เป็นประโยชน์
7.	ส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณธรรมโดยเฉพาะความซื่อสัตย์สุจริต ความประหยัด อดออม และความเพียรพยายาม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียนและการดำเนินชีวิตต่อไปในอนาคต	4.00	1.00	มาก	3.78	0.83	มาก	0.89	เป็นประโยชน์
โดยรวม		3.95	0.79	มาก	3.98	0.66	มาก	0.84	เป็นประโยชน์

จากตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านปัจจัยนำเข้า องค์ประกอบผู้เรียน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า

ความเหมาะสม โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความรู้ สามารถพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้านอย่างเหมาะสม ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความสุขในการเรียนรู้ และส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณธรรมโดยเฉพาะความซื่อสัตย์สุจริต ความประหยัด อดออม และความเพียรพยายาม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียนและการดำเนินชีวิตต่อไปในอนาคต

ความเป็นไปได้ โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความรู้

ใฝ่เรียนรู้ สามารถพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้านอย่างเหมาะสม ส่งเสริมผู้เรียนให้สามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และการนำเสนอผลงาน และส่งเสริมผู้เรียนให้มีความรักการอ่านและการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งภายใน ภายนอกโรงเรียน

ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงด้านปัจจัยนำเข้า องค์กรประกอบผู้เรียน มีความเป็นประโยชน์ โดยมีค่า IOC โดยรวมเท่ากับ 0.84

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านปัจจัยนำเข้า องค์กรประกอบ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
1.	จัดหาและเตรียมความพร้อมของหนังสือแบบเรียนและวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนที่หลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละช่วงวัยให้เพียงพอสำหรับการใช้งาน	3.67	0.71	มาก	3.67	0.50	มาก	0.89	เป็นประโยชน์
2.	จัดหาและเตรียมความพร้อมของสื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยีที่ใช้จัดการเรียนการสอนทันสมัยเพียงพอแก่การใช้งาน	3.89	0.78	มาก	4.44	0.53	มาก	0.78	เป็นประโยชน์

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
3.	จัดหาและเตรียมความพร้อมของแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้าอย่างหลากหลาย	4.22	0.83	มาก	4.33	0.50	มาก	0.89	เป็นประโยชน์
4.	จัดเตรียมความพร้อมของอาคารสถานที่ และสาธารณูปโภคพื้นฐานให้มีความสะอาด เรียบร้อย สะดวก ปลอดภัย และเพียงพอ	3.56	0.73	มาก	3.89	0.60	มาก	0.67	เป็นประโยชน์
5.	เตรียมความพร้อมสำหรับการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการบริหารจัดการและจัดการเรียนการสอนให้เพียงพอ	3.44	0.73	ปานกลาง	4.00	0.00	มาก	0.78	เป็นประโยชน์
6.	เตรียมความพร้อมในการป้องกันอุบัติเหตุและรับมือกับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรอย่างทันท่วงที	3.33	0.50	ปานกลาง	3.78	0.44	มาก	0.89	เป็นประโยชน์
โดยรวม		3.69	0.75	มาก	4.02	0.53	มาก	0.81	เป็นประโยชน์



จากตาราง 17 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านปัจจัยนำเข้า องค์ประกอบสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า

ความเหมาะสม โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ จัดหาและเตรียมความพร้อมของแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้าอย่างหลากหลาย จัดหาและเตรียมความพร้อมของสื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยีที่ใช้จัดการเรียนการสอนที่ทันสมัยให้เพียงพอแก่การใช้งาน และจัดหาและเตรียมความพร้อมของหนังสือแบบเรียนและวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนที่หลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละช่วงวัยให้เพียงพอสำหรับการใช้งาน

ความเป็นไปได้ โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ จัดหาและเตรียมความพร้อมของสื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยีที่ใช้จัดการเรียนการสอนที่ทันสมัยให้เพียงพอแก่การใช้งาน จัดหาและเตรียมความพร้อมของแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้ นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้าอย่างหลากหลาย และเตรียมความพร้อมสำหรับการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการบริหารจัดการและจัดการเรียนการสอนให้เพียงพอ

ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงด้านปัจจัยนำเข้า องค์ประกอบสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความเป็นประโยชน์ โดยมีค่า IOC โดยรวมเท่ากับ 0.81

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านกระบวนการ องค์ประกอบ การปรับโครงสร้างองค์การ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
1.	มีโครงสร้างองค์การ ซึ่งแบ่งกลุ่มงานตาม กฎกระทรวงฯ	4.67	0.50	มากที่สุด	4.44	0.53	มาก	1.00	เป็นประโยชน์

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
2.	มีการกำหนด ขอบข่ายของงาน ภายใต้แต่ละกลุ่ม งานที่ครอบคลุม ภาระหน้าที่ของ กลุ่มงาน	4.11	0.60	มาก	4.11	0.78	มาก	0.78	เป็นประโยชน์
3.	มีปฏิทินกำหนดการ ทำงานรายภาค เรียนและรายปี การศึกษา และ มีหัวหน้าและรอง หัวหน้างาน ปฏิบัติหน้าที่ดูแล ประสานงาน ร่วมกับทีม	4.33	0.50	มาก	4.33	0.50	มาก	0.67	เป็นประโยชน์
4.	มีขั้นตอนการ ปฏิบัติงานของ กลุ่มงานซึ่ง ประกอบด้วย รายละเอียดของ งานทั้งหมดและ มีวิธีการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอน โดยใช้ วงจรคุณภาพ PDCA	4.56	0.73	มากที่สุด	4.56	0.73	มากที่สุด	0.78	เป็นประโยชน์
5.	สายบังคับบัญชาสั้น และเป็นแนวราบ	4.44	0.73	มาก	4.11	0.93	มาก	0.78	เป็นประโยชน์

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
6.	มีระบบประกัน คุณภาพอย่างทั่วถึง ภายในองค์กรและ มีการดำเนินการ อย่างต่อเนื่อง	4.33	0.71	มาก	3.89	0.78	มาก	0.89	เป็นประโยชน์
7.	บริหารจัดการ โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA	4.22	0.44	มาก	3.56	0.88	มาก	0.78	เป็นประโยชน์
8.	กำหนดขั้นตอนใน การปรับปรุงและ พัฒนากระบวนการ ทำงานภายหลังการ สะท้อนผลการ ปฏิบัติงานตาม วงจร PDCA อย่างเป็นระบบ	4.11	0.93	มาก	3.67	1.12	มาก	1.00	เป็นประโยชน์
โดยรวม		4.35	0.65	มาก	4.08	0.83	มาก	0.83	เป็นประโยชน์

จากตาราง 18 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านกระบวนการ องค์กรประกอบการปรับโครงสร้างองค์กร โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า

ความเหมาะสม โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์กรประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ มีโครงสร้างองค์กรซึ่งแบ่งกลุ่มงานตามกฎกระทรวงฯ มีขั้นตอนการปฏิบัติงานของกลุ่มงานซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดของงานทั้งหมดและมีวิธีการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA และสายบังคับบัญชาสั้นและเป็นแนวราบ

ความเป็นไปได้ โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์กรประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ มีขั้นตอนการปฏิบัติงานของกลุ่มงานซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดของงานทั้งหมดและมีวิธีการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน โดยใช้

วงจรคุณภาพ PDCA มีโครงสร้างองค์การ ซึ่งแบ่งกลุ่มงานตามกฎกระทรวงฯ และมีปฏิทิน กำหนดการทำงานรายภาคเรียนและรายปีการศึกษา และมีหัวหน้าและรองหัวหน้างาน ปฏิบัติหน้าที่ ดูแลประสานงานร่วมกับทีม

ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงด้านกระบวนการ องค์ประกอบการปรับโครงสร้างองค์การ มีความเป็นประโยชน์ โดยมีค่า IOC โดยรวมเท่ากับ 0.83

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านกระบวนการ องค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
1.	วิสัยทัศน์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง เกิดจากการมีส่วนร่วมและผ่านความเห็นชอบของบุคลากรในองค์การ	4.56	0.53	มากที่สุด	4.00	1.00	มาก	1.00	เป็นประโยชน์
2.	พันธกิจและเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง เกิดจากการมีส่วนร่วมและผ่านความเห็นชอบของบุคลากรในองค์การ	4.00	0.71	มาก	4.33	0.50	มาก	0.67	เป็นประโยชน์

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
3.	ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์ของ ระบบบริหาร จัดการโรงเรียน ประถมศึกษา สู่องค์การสมรรถนะ สูง อย่างทั่วถึงทั้ง องค์การ	4.44	0.73	มาก	4.44	0.53	มาก	0.78	เป็นประโยชน์
4.	มีขั้นตอนการ ปฏิบัติงานที่ เหมาะสมและ สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ของระบบบริหาร จัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่ องค์การสมรรถนะ สูง	3.78	0.97	มาก	4.22	0.67	มาก	0.78	เป็นประโยชน์
5.	มีตัวชี้วัด ความสำเร็จในการ ปฏิบัติงานตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ของระบบบริหาร จัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่ องค์การสมรรถนะ สูง	4.22	0.97	มาก	4.00	0.87	มาก	0.78	เป็นประโยชน์

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
6.	มีรายงานผลการปฏิบัติงานระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสัปดาห์การศึกษาสู่อำเภอการสมรรถนะสูง	4.11	1.05	มาก	4.78	0.67	มากที่สุด	1.00	เป็นประโยชน์
	โดยรวม	4.19	0.85	มาก	4.30	0.74	มาก	0.83	เป็นประโยชน์

จากตาราง 19 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสัปดาห์การศึกษาสู่อำเภอการสมรรถนะสูง ด้านกระบวนการ องค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า

ความเหมาะสม โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ วิสัยทัศน์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสัปดาห์การศึกษาสู่อำเภอการสมรรถนะสูง เกิดจากการมีส่วนร่วมและผ่านความเห็นชอบของบุคลากรในองค์กร ถ่ายทอดวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสัปดาห์การศึกษาสู่อำเภอการสมรรถนะสูง อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และมีตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสัปดาห์การศึกษาสู่อำเภอการสมรรถนะสูง

ความเป็นไปได้ โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ มีรายงานผลการปฏิบัติงานระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสัปดาห์การศึกษาสู่อำเภอการสมรรถนะสูง ถ่ายทอดวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสัปดาห์การศึกษาสู่อำเภอการสมรรถนะสูง อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และพันธกิจและเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสัปดาห์การศึกษาสู่อำเภอการสมรรถนะสูง เกิดจากการมีส่วนร่วมและผ่านความเห็นชอบของบุคลากรในองค์กร

ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสัปดาห์การศึกษาสู่อำเภอการสมรรถนะสูงด้านกระบวนการ องค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีความเป็นประโยชน์ โดยมีค่า IOC โดยรวมเท่ากับ 0.83

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบบริหาร  
จัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านกระบวนการ องค์กรประกอบ  
การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
1.	สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงเพื่อนำสู่การปฏิบัติ	4.44	0.53	มาก	4.22	0.67	มาก	0.89	เป็นประโยชน์
2.	มีระบบการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศที่ดี	4.33	1.00	มาก	4.44	0.73	มาก	0.78	เป็นประโยชน์
3.	มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ	4.11	1.05	มาก	4.56	0.53	มากที่สุด	0.67	เป็นประโยชน์
4.	มีบรรยากาศการสื่อสารที่ดีในองค์กร มีความรักสามัคคี กลมเกลียวกันภายในองค์กร	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด	0.78	เป็นประโยชน์

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
5.	มีกิจกรรมสรุปผล การปฏิบัติงาน และ รับฟังข้อคิดเห็น ของนักเรียน ผู้ปกครอง และ ผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนาคุณภาพ การศึกษา	4.78	0.44	มากที่สุด	4.33	0.71	มาก	0.89	เป็นประโยชน์
6.	มีการรายงานผล การปฏิบัติงานและ ศึกษาความพึง พอใจของรับบริการ ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วน เสียเพื่อนำสู่การ พัฒนาปรับปรุงงาน	4.22	1.09	มาก	4.00	0.71	มาก	0.67	เป็นประโยชน์
โดยรวม		4.43	0.81	มาก	4.11	0.78	มาก	0.78	เป็นประโยชน์

จากตาราง 20 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้าน กระบวนการ องค์ประกอบการสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า

ความเหมาะสม โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ มีกิจกรรมสรุปผลการ ปฏิบัติงาน และรับฟังข้อคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนา คุณภาพการศึกษา มีบรรยากาศการสื่อสารที่ดีในองค์กร มีความรักสามัคคี กลมเกลียวกันภายใน องค์กร และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะ สูงเพื่อนำสู่การปฏิบัติ



ความเป็นไปได้ โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ มีบรรยากาศการสื่อสารที่ดีในองค์กร มีความรักสามัคคี กลมเกลียวกันภายในองค์กร มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ และมีระบบการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศที่ดี

ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงด้านกระบวนการ องค์ประกอบการสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน ความเป็นประโยชน์ โดยมีค่า IOC โดยรวมเท่ากับ 0.78

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านกระบวนการ องค์ประกอบการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
1.	มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของกลุ่มงานซึ่งเป็นการบริหารจัดการและตัดสินใจโดยทีม	4.67	0.50	มากที่สุด	4.22	0.44	มาก	1.00	เป็นประโยชน์
2.	มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยให้หัวหน้าและรองหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าและรองหัวหน้างาน เป็นผู้ประสานงานดูแล กำกับ ติดตามงาน โดยใช้วิธีการทำงานเป็นทีม	4.56	0.53	มากที่สุด	4.33	0.50	มาก	0.78	เป็นประโยชน์

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
3.	ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ระบุในคู่มือ และมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่ระบุไว้	4.78	0.44	มากที่สุด	4.11	0.60	มาก	0.89	เป็นประโยชน์
4.	มีกิจกรรมส่งเสริมการออกแบบการจัดการเรียนรู้ร่วมกันและการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ร่วมกัน	4.22	0.83	มาก	4.22	0.44	มาก	0.67	เป็นประโยชน์
5.	มีโครงการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4.11	0.93	มาก	4.11	0.33	มาก	0.67	เป็นประโยชน์

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
6.	มีกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพเพื่องานบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4.44	0.73	มาก	4.44	0.53	มาก	0.78	เป็นประโยชน์
7.	มีกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริมความรักองค์การรักงาน รักหน้าที่และความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4.00	0.87	มาก	4.78	0.44	มากที่สุด	0.89	เป็นประโยชน์
โดยรวม		4.40	0.73	มาก	4.32	0.50	มาก	0.81	เป็นประโยชน์

จากตาราง 21 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านกระบวนการ องค์ประกอบการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า

ความเหมาะสม โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ระบุในคู่มือ และมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จ

ที่ระบุไว้ มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของกลุ่มงานซึ่งเป็นการบริหารจัดการและตัดสินใจโดยทีม และมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยให้หัวหน้าและรองหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าและรองหัวหน้างาน เป็นผู้ประสานงาน ดูแล กำกับ ติดตามงาน โดยใช้วิธีการทำงานเป็นทีม ความเป็นไปได้ โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ มีกิจกรรมหรือโครงการ ส่งเสริม ความรักองค์การ รักงาน รักหน้าที่และความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริม การทำงานร่วมกันและการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพเพื่องานบรรลุเป้าหมายและประสพผลสำเร็จอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และมีการ มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยให้หัวหน้าและรองหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าและรองหัวหน้างาน เป็นผู้ประสานงาน ดูแล กำกับ ติดตามงาน โดยใช้วิธีการทำงานเป็นทีม ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงด้านกระบวนการ องค์ประกอบการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความเป็นประโยชน์ โดยมีค่า IOC โดยรวมเท่ากับ 0.81

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบบริหาร จัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านกระบวนการ องค์ประกอบ การมุ่งเน้นผู้เรียน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
1.	มีหลักสูตรที่ สอดคล้องกับ ความต้องการและ พัฒนาการของ ผู้เรียน	4.44	0.88	มาก	4.44	0.53	มาก	0.89	เป็นประโยชน์
2.	มีกิจกรรมพัฒนา ทักษะการเรียนรู้ ของผู้เรียน	4.78	0.44	มากที่สุด	4.33	0.50	มาก	0.56	เป็นประโยชน์
3.	มีกิจกรรมพัฒนา คุณลักษณะ อันพึงประสงค์ ของผู้เรียน	4.67	0.71	มากที่สุด	4.11	0.60	มาก	1.00	เป็นประโยชน์

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
4.	ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอนและการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน	4.44	0.88	มาก	4.22	0.44	มาก	0.56	เป็นประโยชน์
5.	มีกิจกรรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ให้แก่ผู้เรียน	4.56	0.73	มากที่สุด	4.67	0.71	มากที่สุด	0.89	เป็นประโยชน์
6.	ใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลผู้เรียนอย่างหลากหลายและใช้เครื่องมือวัดผลที่เหมาะสมและมีคุณภาพ	4.33	0.87	มาก	4.00	0.87	มาก	1.00	เป็นประโยชน์
	โดยรวม	4.54	0.75	มากที่สุด	4.30	0.63	มาก	0.81	เป็นประโยชน์

จากตาราง 22 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านกระบวนการ องค์ประกอบการมุ่งเน้นผู้เรียน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า

ความเหมาะสม โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ มีกิจกรรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน มีกิจกรรมพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน และมีกิจกรรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ให้แก่ผู้เรียน

ความเป็นไปได้ โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ มีกิจกรรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ให้แก่ผู้เรียน มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการและพัฒนาการของผู้เรียน และมีกิจกรรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน

ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงด้านกระบวนการ องค์ประกอบการมุ่งเน้นผู้เรียน มีความเป็นประโยชน์ โดยมีค่า IOC โดยรวมเท่ากับ 0.81

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านกระบวนการ องค์ประกอบ การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นเลิศ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
1.	มีรายงานผลการดำเนินงานบริหารสถานศึกษาและการแก้ปัญหาอย่างชัดเจนแสดงถึงการพัฒนาที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4.22	0.67	มาก	4.78	0.44	มากที่สุด	1.00	เป็นประโยชน์
2.	มีหลักสูตรที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจสังคม และนโยบายการพัฒนาประเทศ	4.33	0.71	มาก	4.00	0.71	มาก	0.89	เป็นประโยชน์
3.	มีเครือข่ายร่วมพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา	3.78	0.67	มาก	4.22	0.67	มาก	0.78	เป็นประโยชน์

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
4.	มีกำหนดการนิเทศ การจัดการเรียน การสอนเป็นประจำ สม่ำเสมอทุก ภาคเรียน	4.00	1.22	มาก	4.00	0.87	มาก	1.00	เป็นประโยชน์
5.	มีการจัดเก็บองค์ ความรู้ที่เกิดจาก การปฏิบัติของครู และบุคลากร ทางการศึกษา เพื่อนำไปใช้ ประโยชน์ในการ พัฒนาการจัด การเรียนการสอน และการปฏิบัติงาน ได้	3.78	0.97	มาก	4.56	0.53	มากที่สุด	0.89	เป็นประโยชน์
6.	มีการนำระบบ ประกันคุณภาพ ภายในมาใช้ในการ พัฒนาคุณภาพ การศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง	4.22	1.20	มาก	4.11	0.60	มาก	0.78	เป็นประโยชน์
7.	มีการทำวิจัยเพื่อ แก้ไขปัญหาและ พัฒนาการจัดการ เรียนการสอน ผู้เรียนและการ ปฏิบัติงานด้าน ต่าง ๆ ของ สถานศึกษา	4.44	0.88	มาก	3.78	0.97	มาก	1.00	เป็นประโยชน์

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
8.	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการจัดการศึกษาและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา	4.67	0.50	มากที่สุด	4.00	0.87	มาก	1.00	เป็นประโยชน์
	โดยรวม	4.18	0.89	มาก	4.18	0.76	มาก	0.92	เป็นประโยชน์

จากตาราง 23 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านกระบวนการ องค์กรประกอบการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า

ความเหมาะสม โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์กรประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และชุมชนในการจัดการศึกษาและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษามีการทำวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ผู้เรียนและการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา และมีหลักสูตรที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจสังคม และนโยบายการพัฒนาประเทศ

ความเป็นไปได้ โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์กรประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ มีรายงานผลการดำเนินงานบริหารสถานศึกษาและการแก้ปัญหาอย่างชัดเจนแสดงถึงการพัฒนาที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานได้ และมีเครือข่ายร่วมพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงด้านกระบวนการ องค์กรประกอบการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ มีความเป็นประโยชน์ โดยมีค่า IOC โดยรวมเท่ากับ 0.92



ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบบริหาร  
จัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านผลผลิต โดยรวมและรายด้าน  
โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
(1)	โครงสร้างองค์การ	4.11	0.60	มาก	4.22	0.67	มาก	1.00	เป็นประโยชน์
1.	โครงสร้างการบริหารยึดหยุ่น คล่องตัว และ เป็นแนวราบ	4.11	0.60	มาก	4.22	0.67	มาก	1.00	เป็นประโยชน์
(2)	นักเรียน	4.17	0.79	มาก	4.00	0.84	มาก	0.84	เป็นประโยชน์
1.	ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน พัฒนาขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง	4.22	0.67	มาก	3.89	0.78	มาก	0.78	เป็นประโยชน์
2.	ผู้เรียนมี คุณลักษณะที่พึง ประสงค์ตาม มาตรฐานการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	4.11	0.93	มาก	4.11	0.93	มาก	0.89	เป็นประโยชน์
(3)	ผู้บริหาร ครูและ บุคลากร	4.28	0.67	มาก	3.83	0.86	มาก	0.89	เป็นประโยชน์
1.	ผู้บริหาร ครูและ บุคลากรเป็น ผู้มีความรู้และ มีความสามารถ ตามมาตรฐาน วิชาชีพ	4.22	0.67	มาก	3.89	0.93	มาก	0.78	เป็นประโยชน์

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
2.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความพึงพอใจต่อระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง	4.33	0.71	มาก	3.78	0.83	มาก	1.00	เป็นประโยชน์
(4)	โรงเรียน	4.33	0.71	มาก	4.33	0.71	มาก	0.89	เป็นประโยชน์
1.	โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชนและมีจำนวนผู้เรียนเพิ่มขึ้นทุกปี	4.33	0.71	มาก	4.33	0.71	มาก	0.89	เป็นประโยชน์
	โดยรวม	4.22	0.69	มาก	4.04	0.80	มาก	0.89	เป็นประโยชน์

จากตาราง 24 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านผลผลิตโดยรวมและเป็นรายด้าน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า

ความเหมาะสม โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1. ด้านโครงสร้างองค์การ โครงสร้างการบริหารยืดหยุ่น คล่องตัว และเป็นแนวราบ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
2. ด้านนักเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง และผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ด้านผู้บริหาร ครูและบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความพึงพอใจต่อระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง และผู้บริหาร ครูและบุคลากรเป็นผู้มีความรู้และมีความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพ
4. ด้านโรงเรียน โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชนและมีจำนวนผู้เรียนเพิ่มขึ้นทุกปี อยู่ในระดับมาก

ความเป็นไปได้ โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่

1. ด้านโครงสร้างองค์การ โครงสร้างการบริหารยืดหยุ่น คล่องตัว และเป็นแนวราบ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2. ด้านนักเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. ด้านผู้บริหาร ครูและบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหาร ครูและบุคลากรเป็นผู้มีความรู้และมีความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพ และผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความพึงพอใจต่อระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู้องค์การสมรรถนะสูง

4. ด้านโรงเรียน โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชนและมีจำนวนผู้เรียนเพิ่มขึ้นทุกปี อยู่ในระดับมาก

ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู้องค์การสมรรถนะสูงด้านผลผลิต มีความเป็นประโยชน์ โดยรวมมีค่า IOC เท่ากับ 0.89

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู้องค์การสมรรถนะสูง ด้านผลย้อนกลับ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์	
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	IOC	แปลผล
1.	รายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อสาธารณชน	4.22	0.83	มาก	4.11	0.60	มาก	1.00	เป็นประโยชน์
2.	การนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ	3.44	0.73	ปานกลาง	4.22	0.67	มาก	0.89	เป็นประโยชน์
	โดยรวม	3.83	0.86	มาก	4.17	0.62	มาก	0.95	เป็นประโยชน์

จากตาราง 25 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู้องค์การสมรรถนะสูง ด้านผลย้อนกลับ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า

ความเหมาะสม โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ รายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อสาธารณชน และการนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

ความเป็นไปได้ โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ การนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และรายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อสาธารณชน

ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสื่องค์การสมรรถนะสูงด้านผลย้อนกลับ มีความเป็นประโยชน์ โดยรวมมีค่า IOC เท่ากับ 0.95

3.2 ผลการประเมินความเหมาะสม ของคู่มือระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสื่องค์การสมรรถนะสูง รายละเอียดปรากฏในตาราง 26

ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของคู่มือระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสื่องค์การสมรรถนะสูง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ ที่	ประเด็นการประเมิน คู่มือระบบบริหารจัดการ โรงเรียนประถมศึกษาสื่องค์การสมรรถนะสูง	ความเหมาะสม	
		IOC	แปลผล
ส่วนที่ 1 บทนำ			
1.	หลักการและเหตุผล	1.00	เหมาะสม
2.	วัตถุประสงค์	0.89	เหมาะสม
3.	นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในคู่มือ	1.00	เหมาะสม
ส่วนที่ 2 ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสื่องค์การสมรรถนะสูง			
1.	ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสื่องค์การสมรรถนะสูง	0.89	เหมาะสม
ส่วนที่ 3 หน่วยระบบย่อย บริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสื่องค์การสมรรถนะสูง			
2.1	หน่วยระบบย่อยที่ 1 การปรับโครงสร้างองค์การ	1.00	เหมาะสม
2.2	หน่วยระบบย่อยที่ 2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	0.78	เหมาะสม
2.3	หน่วยระบบย่อยที่ 3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน	1.00	เหมาะสม
2.4	หน่วยระบบย่อยที่ 4 การทำงานร่วมกันเป็นทีม	0.78	เหมาะสม
2.5	หน่วยระบบย่อยที่ 5 การมุ่งเน้นผู้เรียน	1.00	เหมาะสม
2.6	หน่วยระบบย่อยที่ 6 การมุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศ	0.89	เหมาะสม

ตาราง 26 (ต่อ)

ข้อ ที่	ประเด็นการประเมิน คู่มือระบบบริหารจัดการ โรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ความเหมาะสม	
		IOC	แปลผล
ส่วนที่ 3 การใช้ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา สู่องค์กรสมรรถนะสูง			
1.	แนวทางการใช้หลักสูตร	0.89	เหมาะสม
2.	การดำเนินการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา สู่องค์กรสมรรถนะสูง	0.67	เหมาะสม
ส่วนที่ 4 การประเมินผลการใช้ระบบ			
1.	การประเมินผล	0.78	เหมาะสม
2.	เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล	0.78	เหมาะสม
3.	การวิเคราะห์ข้อมูล	0.89	เหมาะสม
ภาพรวมของคู่มือระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา สู่องค์กรสมรรถนะสูง			
1.	คำนำของคู่มือระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา สู่องค์กรสมรรถนะสูง	0.78	เหมาะสม
2.	กำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจน	1.00	เหมาะสม
3.	ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะ สูงมีความชัดเจนง่ายเมื่อนำสู่การปฏิบัติ	0.89	เหมาะสม
4.	ภาษาที่ใช้มีความชัดเจน อ่านเข้าใจง่าย	0.78	เหมาะสม
5.	คู่มือมีรายละเอียดชัดเจน ครบถ้วน และสะดวกต่อ การนำไปใช้	1.00	เหมาะสม

จากตาราง 26 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ ร้อยละ 100 มีความคิดเห็นว่า คู่มือระบบ  
บริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง มีความเหมาะสม

3.3 ระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ที่ผ่าน  
การตรวจสอบระบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงแล้ว มีรายละเอียดดังนี้  
ด้านปัจจัยนำเข้า

1. ผู้บริหาร

1.1 มีทิศทางดำเนินงานองค์กรที่ชัดเจนและครอบคลุมวิสัยทัศน์  
พันธกิจ เป้าประสงค์และผลการดำเนินงานที่คาดหวัง

1.2 มีระบบบริหารจัดการองค์กรตามนโยบายและจัดทำแผนกลยุทธ์ และ  
แผนการดำเนินงานที่เหมาะสม

1.3 มีแผนการดำเนินงานและกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด วิธีการดำเนินงาน การตรวจสอบและสะท้อนผลการดำเนินงานตามกระบวนการ PDCA

1.4 กำหนดบทบาทให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การ และตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใส

1.5 พัฒนาสถานศึกษาแบบองค์รวมเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคมอยู่เสมอ

1.6 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา ทั้งครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียน อย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง

1.7 มีระบบการตรวจสอบผลการดำเนินงานองค์การและสะท้อนผลการดำเนินงาน เพื่อการพัฒนาปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง

1.8 บริหารจัดการองค์การด้วยความยุติธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การในทุกภาคส่วน

## 2. ครูและบุคลากร

2.1 เสริมสร้างฐานความรู้และประสบการณ์ ในการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพ

2.2 ให้ความรู้แก่ครูด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการส่งเสริมผู้เรียนตามความถนัดและตามศักยภาพของผู้เรียนตามหลักทฤษฎี

2.3 ให้ความรู้แก่ครูด้านการวัดผล การประเมินผลผู้เรียนและการสร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้เรียนด้านพุทธิพิสัย ทักษะพิสัย และจิตพิสัย

2.4 ให้ความรู้แก่ครูด้านการสร้างและประยุกต์ใช้สื่อในการจัดการเรียนการสอนด้วยตนเองและส่งเสริมการสร้างสื่อการเรียนการสอนสำหรับใช้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

2.5 ส่งเสริมกิจกรรมการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเทคนิคในการจัดการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

2.6 ให้ความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียนและส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนแก่ครู

2.7 เสริมสร้างความตระหนักในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมุ่งมั่น ทุ่มเท และเสียสละแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา

## 3. ผู้เรียน

3.1 ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความรักการอ่านและการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งภายใน ภายนอกโรงเรียน

3.2 ส่งเสริมผู้เรียนให้สามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และการนำเสนอผลงาน

3.3 ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความใฝ่เรียนรู้ สามารถพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้านอย่างเหมาะสม

3.4 ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความรับผิดชอบและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความสุขในการเรียนรู้

3.6 ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและมีจิตสาธารณะ

3.7 ส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณธรรมโดยเฉพาะความซื่อสัตย์ สุจริต ความประหยัด อดออม และความเพียรพยายาม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียนและการดำเนินชีวิตต่อไปในอนาคต

#### 4. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

4.1 จัดหาและเตรียมความพร้อมของหนังสือแบบเรียน และวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนที่หลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละช่วงวัยให้เพียงพอสำหรับการใช้งาน

4.2 จัดหาและเตรียมความพร้อมของสื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยีที่ใช้จัดการเรียนการสอนที่ทันสมัยให้เพียงพอแก่การใช้งาน

4.3 จัดหาและเตรียมความพร้อมของแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้าอย่างหลากหลาย

4.4 จัดเตรียมความพร้อมของอาคารสถานที่ และสาธารณูปโภคพื้นฐานให้มีความสะอาด เรียบร้อย สะดวก ปลอดภัยและเพียงพอ

4.5 เตรียมความพร้อมสำหรับการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการบริหารจัดการและจัดการเรียนการสอนให้เพียงพอ

4.6 เตรียมความพร้อมในการป้องกันอุบัติเหตุและรับมือกับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรอย่างทันที่

#### ด้านกระบวนการ

##### 1. การปรับโครงสร้างองค์กร

1.1 มีโครงสร้างองค์กร ซึ่งแบ่งกลุ่มงานตามกฎกระทรวงฯ

1.1.1 ผู้บริหารเริ่มต้นกระบวนการปรับโครงสร้างองค์กร โดยประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์และความสำคัญของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

1.1.2 กำหนดระยะเวลาสำหรับการดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กร

1.1.3 แต่งตั้งคณะกรรมการปรับโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วยผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครู และบุคลากรทางการศึกษา

1.1.4 ศึกษากฎกระทรวง การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545)

1.1.5 แบ่งกลุ่มการบริหารจัดการสถานศึกษาออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป โดยกลุ่มงานทั้ง 4 กลุ่ม อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของฝ่ายบริหารสถานศึกษา

1.1.6 ประชุมพิจารณาความเหมาะสมของการกำหนดโครงสร้างองค์การ และกลุ่มงาน โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน และ กฎกระทรวงที่กำหนดไว้

1.1.7 รายงานผลและเผยแพร่ผลการปรับโครงสร้างองค์การสำหรับ ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

1.2 มีการกำหนดขอบข่ายของงานภายใต้แต่ละกลุ่มงานที่ครอบคลุมภาระ หน้าที่ของกลุ่มงาน

1.2.1 คณะกรรมการปรับโครงสร้างองค์การร่วมกันกำหนดและวิเคราะห์ ภาระงานของแต่ละกลุ่มงาน ให้ครอบคลุมภาระหน้าที่ของกลุ่มงาน

1.2.2 กำหนดงานในแต่ละกลุ่มงานและงานย่อยในแต่ละกลุ่มงาน ให้ สอดคล้องตามกฎกระทรวงการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัด การศึกษา พ.ศ. 2550 และการบริบทของโรงเรียน

1.2.3 ประชุมพิจารณาความเหมาะสมและความครอบคลุมภารกิจของ กลุ่มงาน

1.2.4 รายงานผลการกำหนดงานของแต่ละกลุ่มงานและบันทึกข้อมูล

1.3 มีปฏิทินกำหนดการทำงานรายภาคเรียนและรายปีการศึกษา และมี หัวหน้าและรองหัวหน้างาน ปฏิบัติหน้าที่ดูแลประสานงานร่วมกับทีม

1.3.1 แต่งตั้งผู้รับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าและรองหัวหน้างานแต่ละ งานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

1.3.2 วิเคราะห์รายละเอียดของงานแต่ละงานในด้านผู้ปฏิบัติและผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง ภาระหน้าที่ แล้วกำหนดหัวหน้าและรองหัวหน้างาน

1.3.3 จัดทำกำหนดการ ปฏิทินการปฏิบัติงาน สำหรับแต่ละงานอย่าง ชัดเจน

1.3.4 มอบหมายหน้าที่โดยให้หัวหน้าและรองหัวหน้างานทำหน้าที่ ตรวจสอบ กำกับ ดูแลงานของตน และประสานงานกับสมาชิกในกลุ่มงานตามช่วงเวลาและภารกิจ ที่ได้รับมอบหมาย

1.3.5 รวบรวมข้อมูลจัดทำ ปฏิทินกำหนดการทำงานของกลุ่มงาน โดย ให้ปรากฏรายละเอียดกำหนดการ ระยะเวลาการปฏิบัติ ของทุกงานสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน และ รวบรวมจัดทำเป็นปฏิทินกำหนดการทำงานของกลุ่มงาน รายภาคเรียนและรายปีการศึกษา

1.4 มีขั้นตอนการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดของ งานทั้งหมดและมีวิธีการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA

1.4.1 ประชุมระดมสมองเพื่อวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานแต่ละงาน โดยระบุรายละเอียดของภาระงาน ได้แก่ ชื่อของงาน ฐานข้อมูลที่ใช้หรือข้อมูลนำเข้า ผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง วิธีการปฏิบัติ วัสดุ อุปกรณ์ เป้าหมาย กำหนดการแล้วเสร็จ ผลที่คาดว่าจะได้รับ



1.4.2 กำหนดวิธีการปฏิบัติงานตามหลักการ PDCA สำหรับแต่ละงานอย่างชัดเจน และจัดพิมพ์เป็นลายลักษณ์อักษร แจกจ่ายและทำความเข้าใจ เพื่อสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยจัดทำเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยเฉพาะสำหรับงานทุกงาน และเตรียมรวมเล่มเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน

1.4.3 หัวหน้าและรองหัวหน้างานทำหน้าที่ตรวจสอบ กำกับ ดูแลงานของตน และประสานงานกับสมาชิกในกลุ่มงานตามช่วงเวลาและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ทุกคนในกลุ่มงานจะต้องให้ความร่วมมือและปฏิบัติงานในลักษณะการทำงานเป็นทีม

1.4.4 หัวหน้าและรองหัวหน้างาน บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อปรับปรุงข้อมูลงานและจัดเก็บใส่แฟ้มงานให้เป็นปัจจุบันสะดวกต่อการค้นหา การตรวจสอบ และการให้ข้อมูล หากข้อมูลมีจำนวนมากให้กระจายงานให้สมาชิกทุกคนช่วยในการบันทึกข้อมูล

1.4.5 รวบรวมข้อมูลจากปฏิทินงาน กำหนดการ และขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกงาน จัดทำเป็นแผนและขั้นตอนการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน โดยให้ปรากฏรายละเอียด กำหนดการ ระยะเวลาการปฏิบัติ ชื่อของงาน ฐานข้อมูลที่ใช้หรือข้อมูลนำเข้า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง วิธีการปฏิบัติ วัสดุ อุปกรณ์ เป้าหมาย กำหนดการแล้วเสร็จ ผลที่คาดว่าจะได้รับ และวิธีการปฏิบัติงานตามหลัก PDCA ของทุกงานสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน จัดทำเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานสำหรับกลุ่มงาน

## 1.5 สายบังคับบัญชาสันและเป็นแนวราบ

1.5.1 สรุปรูปการปรับโครงสร้างขององค์การให้มีลักษณะโครงสร้างการบังคับบัญชาในแนวราบ โดยมีกลุ่มฝ่ายบริหาร รองลงมาคือ กลุ่มงาน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้า และรองหัวหน้ากลุ่มงาน เป็นผู้กำกับดูแลและประสานงาน ซึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้ รองลงมาคือ หัวหน้าและรองหัวหน้างาน เป็นผู้กำกับ ดูแล ประสานงาน และปฏิบัติงาน และสมาชิกทุกคนในกลุ่มงาน เป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำกับ ดูแล ประสานงาน และปฏิบัติงาน

1.5.2 ในแต่ละกลุ่มงาน มีลักษณะทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา ทีมเป็นผู้รับผิดชอบ เป็นเจ้าของผลงาน และมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติโดยทุกคนในกลุ่มงานสามารถปฏิบัติหน้าที่แทนหัวหน้าและรองหัวหน้ากลุ่มงานได้

1.5.3 จัดทำคำสั่งแต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

1.6 มีระบบประกันคุณภาพอย่างทั่วถึงภายในองค์การและมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

1.6.1 แต่งตั้งกลุ่มงานประกันคุณภาพเพื่อกำกับ ดูแล ประสานงานและปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

1.6.2 แต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพซึ่งเป็นทีมผู้แทนจากทุกกลุ่มงาน เพื่อมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในและภายนอกสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและผู้ปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพของกลุ่มงานและสถานศึกษา

1.6.3 วางระบบสารสนเทศเพื่อรองรับการดำเนินงานด้านการประกัน  
คุณภาพ

1.6.4 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA

1.6.4.1 เป็นแผนที่ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และความ  
จำเป็นอย่างเป็นระบบและมีแผนปฏิบัติการประจำปีรองรับ

1.6.4.2 กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และสภาพความสำเร็จ  
ของการพัฒนาไว้อย่างต่อเนื่องชัดเจน และเป็นรูปธรรม

1.6.4.3 กำหนดวิธีดำเนินงานที่มีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่อ้างอิงได้ ให้  
ครอบคลุมการพัฒนา

1.6.4.4 กำหนดแหล่งวิทยากรภายนอกที่ให้การสนับสนุนทาง  
วิชาการ

1.6.4.5 กำหนดบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรของสถานศึกษาทุกคน  
รวมทั้งผู้เรียนรับผิดชอบและดำเนินงานตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6.4.6 กำหนดบทบาทหน้าที่และแนวทางให้บิดามารดา ผู้ปกครอง  
และบุคลากรในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

1.6.4.7 กำหนดการใช้งบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

1.6.5 ดำเนินการตามแผนและมีการตรวจสอบ ทบทวนคุณภาพ  
การศึกษา และประเมินคุณภาพการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

1.6.6 รายงานคุณภาพการศึกษาเป็นประจำสม่ำเสมอ และสะท้อนผล  
การดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

1.7 บริหารจัดการโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA

1.7.1 รวบรวมข้อมูลและจัดทำแผนพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียน  
ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงรายภาคเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ และ  
พันธกิจของสถานศึกษา โดยเน้นการส่งเสริมความสามารถขององค์การและบุคลากร การกระจาย  
อำนาจการทำงานเป็นทีม การสร้างภาคีเครือข่าย ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

1.7.2 กำหนดเป้าหมายสำคัญของแผนพัฒนาการบริหารจัดการ  
โรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงมุ่งเน้นผลที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
ประชาชน และมีความรับผิดชอบต่อสังคม

1.7.3 สอดแทรกกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ การจัดการความรู้  
ความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรม ในกลุ่มงานทุกระดับและในกลุ่มผู้เรียน สอดคล้องกับ  
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาการศึกษาไทย

1.7.4 ตรวจสอบการปฏิบัติงานให้มีการใช้วงจรคุณภาพ PDCA ในทุก  
การปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการตรวจสอบและพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

1.8 มีการประชุมสรุปและสะท้อนผลปฏิบัติงานภายหลังเสร็จสิ้นการ  
ปฏิบัติงานทุกงาน

1.8.1 สร้างกระบวนการตรวจสอบข้อมูลการสะท้อนผลการทำงาน

ทุกระดับเป็นประจำสม่ำเสมอ

1.8.2 ประชุมร่วมกันพิจารณาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนที่พบจากการปฏิบัติงาน และส่งเสริมจุดแข็งของการปฏิบัติงานทุกครั้งเมื่อเสร็จงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

1.8.3 จัดทำรายงานผลการปรับปรุง/พัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

## 2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

2.1 วิสัยทัศน์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงเกิดจากการมีส่วนร่วมและผ่านความเห็นชอบของบุคลากรในองค์กร

2.1.1 สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ และความจำเป็นของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจ เห็นความสำคัญ และเกิดเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร

2.1.2 ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะ/แนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ของการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

2.1.3 ให้บุคลากรทุกคนเขียนสิ่งที่ต้องการให้ปรับปรุงในระบบบริหารจัดการแบบเดิม และสิ่งที่ต้องการ/ความคาดหวังที่อยากให้เกิดขึ้นในการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนสู่องค์กรสมรรถนะสูง

2.1.4 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์วัฒนธรรม ปรัชญาโรงเรียน คำขวัญ เอกลักษณ์ อัตลักษณ์ ผู้รับบริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.1.5 นำข้อเสนอแนะของผู้บริหาร และความคิดเห็นของบุคลากรมารวมและเชื่อมโยงกัน (Share and Relate the Dreams) เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงกัน แล้วเรียงลำดับความสำคัญ จัดทำเป็นวิสัยทัศน์เพื่อไปสู่การคัดเลือกต่อไป

2.1.6 ลงมติคัดเลือกวิสัยทัศน์ของการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

2.1.7 ชัดเภาสำนวนของวิสัยทัศน์ที่ได้รับการคัดเลือก ให้สื่อความหมายชัดเจน ปลูกเร้า ทำท่าย สร้างพลังดลใจ มีสาระครอบคลุม เป็นวิสัยทัศน์ของการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

2.1.8 บันทึกข้อมูลวิสัยทัศน์ของการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

2.2 พันธกิจและเป้าหมายของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง เกิดจากการมีส่วนร่วมและผ่านความเห็นชอบของบุคลากรในองค์กร

2.2.1 ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะ/แนวทางในการสร้างพันธกิจและเป้าหมายของการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง และปรับปรุงร่างพันธกิจและเป้าหมาย

- 2.2.2 ทุกฝ่ายจัดทำ ร่างพันธกิจและเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับ  
วิสัยทัศน์ของการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง
- 2.2.3 ผู้บริหาร บุคลากรทุกคน และคณะกรรมการสถานศึกษา  
พิจารณา ลงมติให้ความเห็นชอบ เพื่อเลือกร่างพันธกิจและเป้าประสงค์
- 2.2.4 จัดเกล้าสำนวนของร่างพันธกิจและเป้าประสงค์ ให้สื่อความหมาย  
ชัดเจน มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และครอบคลุมวิสัยทัศน์ของการพัฒนาระบบบริหารจัดการ  
โรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง
- 2.2.5 บันทึกข้อมูลพันธกิจและเป้าประสงค์ของการพัฒนาระบบบริหาร  
จัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง
- 2.3 ถ่ายทอดวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าประสงค์ของระบบบริหาร  
จัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ
- 2.3.1 เผยแพร่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ในองค์การ โดยเวียน  
แจ้งไปยังแต่ละกลุ่มงาน และให้บุคลากรทุกคนลงชื่อรับทราบ
- 2.3.2 จัดทำบอร์ดเพื่อประกาศวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ใน  
บริเวณที่มองเห็นได้ชัดเจนและเหมาะสม
- 2.3.3 จัดทำคลิปเสียงประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ของระบบบริหารจัดการ  
โรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง และเปิดประชาสัมพันธ์ในช่วงเสียงตามสายระหว่าง  
เวลาพักกลางวัน หรือช่วงเวลาที่เหมาะสม
- 2.4 มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์  
พันธกิจ และเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง
- 2.4.1 วิเคราะห์ ตรวจสอบ และปรับปรุง ความสอดคล้องระหว่าง  
วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การ  
สมรรถนะสูง กับวิธีการปฏิบัติงานทุกงานในขั้นตอนการปฏิบัติแต่ละกลุ่มงาน โดยให้แต่ละกลุ่มงาน  
ระดมสมองและการวิเคราะห์ที่ผลงาน
- 2.4.2 ปรับปรุงขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงานแต่ละงานให้สอดคล้อง  
เชื่อมโยง และสามารถปฏิบัติได้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ได้อย่างเหมาะสม  
และก่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม
- 2.4.3 เขียนผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากขั้นตอนการปฏิบัติงานแต่ละ  
ขั้นตอน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จต่อไป
- 2.5 มีตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ  
เป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง
- 2.5.1 แต่ละกลุ่มงานระดมสมองเพื่อจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จสำหรับแต่ละ  
ผลงานตามข้อมูลผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของ  
ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง
- 2.5.2 ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมพิจารณาความเหมาะสมและ

ความเป็นไปได้ของวิธีการปฏิบัติงาน ที่จะสามารถนำไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัดความสำเร็จได้

### 2.5.3 จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานระบบบริหารจัดการโรงเรียน

ประณคศึกษาสู่งคการสมรณะสูงสำหรับแต่ละกลุ่มงาน ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ รายละเอียดของงาน วิธีการ/ขั้นตอนการปฏิบัติ กำหนดการ ปฏิทินการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นต้น

2.6 มีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายภาคเรียนและรายปีการศึกษา

2.6.1 ทำการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประณคศึกษาสู่งคการสมรณะสูง เป็นรายภาคเรียนและรายปีการศึกษา

2.6.2 แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละกลุ่มงาน

2.6.3 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานระบบบริหารจัดการโรงเรียนประณคศึกษาสู่งคการสมรณะสูง เป็นรายภาคเรียน

2.6.4 จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประณคศึกษาสู่งคการสมรณะสูง

2.6.5 ประชุมสรุปผลการปฏิบัติงานการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประณคศึกษาสู่งคการสมรณะสูง

### 3. การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน

3.1 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการโรงเรียนประณคศึกษาสู่งคการสมรณะสูงเพื่อนำสู่การปฏิบัติ

3.1.1 มอบหมายให้ทุกกลุ่มงานจัดอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อทำความเข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และวิธีการปฏิบัติงานของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประณคศึกษาสู่งคการสมรณะสูง

3.1.2 เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานหรือตัวชี้วัดความสำเร็จให้มีความเหมาะสมและก่อให้เกิดประสิทธิผลจากการปฏิบัติ

3.1.3 ทบทวนบทบาท ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบ ให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มงานเกิดความเข้าใจหลักการทำงานเป็นทีม การทำงานอย่างเสมอภาค และการกระจายอำนาจในการปฏิบัติลงสู่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ให้มีสิทธิในการเสนอความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อปรับปรุงพัฒนางาน และปฏิบัติงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย

3.1.4 หัวหน้า รองหัวหน้า และสมาชิกของกลุ่มงานทุกระดับเป็นผู้ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานของกลุ่มงานร่วมกัน โดยผู้ทำหน้าที่หัวหน้าและรองหัวหน้า เป็นผู้ประสานงาน ติดตาม กำกับ ดูแลข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ของงานที่รับผิดชอบให้มีข้อมูลเป็นปัจจุบัน ง่าย และสะดวกต่อการสืบค้นและรายงานข้อมูล โดยผู้อื่นสามารถตรวจสอบข้อมูลได้เช่นเดียวกัน สมาชิกทุกคนมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงานทุกงาน ใช้วิธีการทำงานเป็นทีม ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานร่วมกันอย่างเสมอภาค

3.2 มีการจัดการระบบข้อมูลนำเข้า การประมวลผล และข้อมูลส่งออก  
 อย่างเป็นระบบ ได้แก่ ระบบธุรการของกลุ่มงาน, การสื่อสารข้อมูลภายในกลุ่มงาน เป็นต้น

3.3 มีการตรวจสอบและปรับปรุงฐานข้อมูลให้มีความเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ  
 วิธีดำเนินการสำหรับตัวบ่งชี้ 3.2 และ 3.3

3.3.1 ข้อมูลสารสนเทศในที่นี่ หมายถึง ข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับ  
 งาน เป็นประโยชน์ หรือสามารถนำไปปรับปรุงเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่งาน รวมถึงข้อมูลที่เป็น  
 ฐานข้อมูลของงานทุกกลุ่มงานด้วย

3.3.2 ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ ประกอบด้วย 1) การ  
 จัดการฐานข้อมูลของกลุ่มงานหรือทรัพยากรของกลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานวิชาการ ฐานข้อมูลครู  
 นักเรียน ห้องเรียน เป็นต้น 2) การจัดการข้อมูลรับเข้าของกลุ่มงาน ได้แก่ หนังสือเข้า ข่าวสาร  
 ประกาศต่าง ๆ เป็นต้น 3) การจัดการข้อมูลส่งออกของกลุ่มงาน ได้แก่ หนังสือออก การเผยแพร่  
 ข่าวสาร เป็นต้น

3.3.3 ผู้ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้าและรองหัวหน้างาน มีหน้าที่ปรับปรุง  
 ฐานข้อมูลทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองให้เป็นปัจจุบันและสะดวกต่อการสืบค้นอยู่เสมอ

3.3.4 ผู้ปฏิบัติหน้าที่ รับข้อมูลจากภายนอกกลุ่มงาน ให้เผยแพร่  
 ข้อมูลให้ทราบทั่วทั้งกลุ่มงานอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว โดยอาจจัดบอร์ดข่าว หรือบอร์ดประชาสัมพันธ์  
 ของกลุ่มงานไว้ และคอยปรับปรุงข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ อยู่เสมอ

3.3.5 ผู้ปฏิบัติงานทุกคน มีหน้าที่ศึกษาข้อมูลปัจจุบันของงานที่  
 ตนเองรับผิดชอบและศึกษาข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานภายในกลุ่มงาน งานขององค์กร และข่าวสาร  
 ในแวดวงการศึกษาภายนอกองค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม สภาพแวดล้อม และ  
 แวดวงการศึกษา และบอกเล่าข้อมูลที่ตนเองทราบให้แก่ทุกคนในกลุ่มงาน เพื่อเป็นการเรียนรู้และ  
 สร้างความกระตือรือร้นแก่ตนเองอยู่เสมอ (กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้)

3.4 มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบและ  
 สม่าเสมอ

3.4.1 สร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กร โดยจัดกิจกรรม  
 พบปะพูดคุยกันภายในกลุ่มงานทุกสัปดาห์ มีการนำเสนอข้อมูลข่าวสาร ความคืบหน้าเกี่ยวกับงานให้  
 สมาชิกภายในกลุ่มงานได้รับทราบ โดยสมาชิกอาจนำข้อมูลความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี การพัฒนา  
 ด้านนวัตกรรม และการพัฒนาทางการศึกษา มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (สนทนาแลกเปลี่ยน  
 ประสบการณ์) กับเพื่อนร่วมงานทุกคน เป็นการให้ความรู้ และฝึกฝนให้สมาชิกทุกคน รู้จักเรียนรู้  
 ข้อมูลต่าง ๆ ให้ความสนใจกับโลกและการเปลี่ยนแปลง และข่าวสารข้อมูลที่ช่วยพัฒนาการทำงานได้  
 และเป็นการกระชับความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานอีกด้วย

3.4.2 จัดกิจกรรมพบปะพูดคุยกันภายในกลุ่มงานทุกสัปดาห์ โดยใช้  
 เวลาประมาณ 30 นาที ถึง 1 ชั่วโมง โดยให้มีบรรยากาศในการสนทนาแบบกันเอง ไม่เคร่งเครียด  
 ไม่มีพิธีการ เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของทุกคนในกลุ่มงาน

3.4.3 มีการวิเคราะห์ข้อมูลการสนทนาไว้เสมอ โดยหัวหน้าและรองหัวหน้างาน เป็นผู้วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนา หากมีความเกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับผิดชอบ ให้มีการนำข้อมูลส่วนนั้นไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

3.5 มีบรรยากาศการสื่อสารที่ดีในองค์กร มีความรักสามัคคี กลมเกลียวกันภายในองค์กร

3.5.1 สมาชิกทุกคนในกลุ่มงาน สามารถแสดงความคิดเห็นของตนเอง เพื่อนำสู่การปรับปรุงแก้ไขหรือการพัฒนางานได้ โดยให้สมาชิกทุกคนลงมติพิจารณาความเหมาะสม

3.5.2 หากมีปัญหาในการปฏิบัติงานอันเกิดขึ้นระหว่างสมาชิก ให้หัวหน้าหรือรองหัวหน้ากลุ่ม ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยและคลี่คลายปัญหาโดยเร็ว และสมาชิกทุกคนจะต้องให้ความเคารพต่อมติของกลุ่ม และยอมรับฟังเหตุผลส่วนรวมตามหลักการประชาธิปไตย

3.5.3 เน้นย้ำให้ทุกคนพูดคุยกันอย่างเปิดเผย จริงใจ แก้ปัญหาอย่างตรงไปตรงมาาร่วมกัน เพราะทุกสิ่งที่เกิดกับกลุ่มงาน เป็นความรับผิดชอบของสมาชิกทุกคน

3.5.4 มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีในกลุ่มเสมอ เช่น การทานอาหารร่วมกัน การประชุมนอกสถานที่ การเยี่ยมบ้านสมาชิก การเยี่ยมไข้ การให้การช่วยเหลือสมาชิกที่ประสบปัญหาทางครอบครัวอย่างเหมาะสม

3.5.5 หัวหน้า รองหัวหน้าและสมาชิกทุกคนในกลุ่มงาน มีหน้าที่สร้างบรรยากาศที่ดีในกลุ่มงาน ให้มีความรัก สามัคคี กลมเกลียวกันอยู่เสมอ

3.6 มีกิจกรรมสรุปผลการปฏิบัติงาน และรับฟังข้อคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้เสียเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.6.1 จัดวางกล่องรับความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยจัดวางไว้ในจุดที่สามารถมองเห็นได้โดยง่าย และประชาสัมพันธ์ให้นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย สามารถร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อนำสู่การพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ โดยมีการตรวจสอบกล่องรับความคิดเห็นเป็นประจำทุกสัปดาห์

3.6.2 จัดกิจกรรมประชุมสรุปผลการปฏิบัติงานรายภาคเรียน โดยเชิญคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง บุคลากรทุกคน ชุมชน ผู้มีส่วนได้เสีย และนักเรียน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือนำเสนอปัญหาเพื่อนำสู่การแก้ไขได้

3.6.3 มีการจัดบันทึกและจัดทำรายงานการประชุมสรุปผลการปฏิบัติงานรายภาคเรียน และนำผลที่ได้ไปสะท้อนผลเพื่อใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและจัดเก็บรายงานอย่างเป็นระบบ

3.7 มีการรายงานผลการปฏิบัติงานและศึกษาความพึงพอใจของผู้รับบริการ ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำสู่การพัฒนาปรับปรุงงาน

3.7.1 องค์กรให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหมาะสม โดยจะมีการนำข้อเสนอแนะที่สำคัญเข้าสู่ที่ประชุมเพื่อร่วมพิจารณาปรับปรุงการทำงานหรือแก้ไขปัญหาและแจ้งผลการดำเนินงานให้ทราบอย่างต่อเนื่อง

3.7.2 มีระบบการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารจากโรงเรียนถึงชุมชน และมีการแจ้งข่าวสาร ความคืบหน้า และกำหนดการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ถึงชุมชนและเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมอยู่เสมอ

3.7.3 ศึกษาความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอทุกภาคเรียน

3.7.4 รายงานผลการปฏิบัติงาน และผลการศึกษาความพึงพอใจให้ชุมชนและผู้มีส่วนได้เสียได้รับทราบข้อมูล ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนทุกภาคเรียน

#### 4. การทำงานร่วมกันเป็นทีม

4.1 มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของกลุ่มงานซึ่งเป็นการบริหารจัดการและตัดสินใจโดยทีม

4.1.1 ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการกระจายอำนาจลงสู่ปฏิบัติให้เกิดความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร

4.1.2 มีคณะกรรมการฝ่ายประกันคุณภาพ ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

4.1.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการองค์กร

4.2 มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยให้หัวหน้าและรองหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าและรองหัวหน้างาน เป็นผู้ประสานงาน ดูแล กำกับ ติดตามงาน โดยใช้วิธีการทำงานเป็นทีม

4.2.1 ประชุมชี้แจงบทบาทหน้าที่ของสมาชิกทุกคน ดังนี้ หัวหน้าและรองหัวหน้างานและกลุ่มงาน มีหน้าที่ดูแลฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ดูแลข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับงานประสานงานภายในและภายนอกกลุ่มงาน มอบหมายหน้าที่ให้สมาชิกทุกคนได้ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม และกำกับดูแลงานสำเร็จลุล่วง สมาชิกกลุ่มงานมีหน้าที่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุดเพื่อให้งานที่ได้เป็นงานที่ดี

4.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารจัดการงานของสถานศึกษาให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงภายในระยะเวลาที่กำหนด

4.2.3 ในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ของกลุ่มงานให้เป็นไปตามมติของกลุ่มงานเป็นการตัดสินใจโดยทีม

4.3 ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ระบุในคู่มือ และมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่ระบุไว้

4.3.1 หัวหน้าและรองหัวหน้างาน ตรวจสอบกำหนดการและวางแผนเกี่ยวกับระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ

4.3.2 หัวหน้าและรองหัวหน้างาน นำเสนอหัวหน้าหรือรองหัวหน้ากลุ่มงานเกี่ยวกับกำหนดการและแผนการปฏิบัติงาน ผลที่คาดว่าจะได้รับ และประสานงานสมาชิกลงมือปฏิบัติงาน

4.3.3 หัวหน้าและรองหัวหน้างานรับผิดชอบดูแลงานของตนเองตามที่ได้รับมอบหมาย และเป็นสมาชิกกลุ่มเพื่อช่วยปฏิบัติงานให้กับงานอื่น ๆ ของกลุ่มในบทบาทของสมาชิก



- 4.3.4 ปฏิบัติหน้าที่ตามวิธีการ/ขั้นตอนในคู่มือการปฏิบัติงาน
- 4.3.5 ตรวจสอบและประเมินความสำเร็จของงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่ระบุไว้
- 4.4 มีกิจกรรมส่งเสริมการออกแบบการจัดการเรียนรู้ร่วมกันและการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ร่วมกัน
- 4.4.1 หัวหน้าและรองหัวหน้ากลุ่มงานร่วมวางแผนการจัดกิจกรรมส่งเสริมการออกแบบการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม เช่น การรับประทานอาหารร่วมกัน การให้รางวัลที่ดีเด่น การให้ความรู้เกี่ยวกับทักษะปฏิบัติต่าง ๆ เป็นต้น
- 4.4.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอเพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
- 4.4.3 ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเสมอทุกครั้งที่มีการประชุมประจำสัปดาห์หรือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ
- 4.5 มีโครงการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 4.5.1 ผู้บริหาร หัวหน้าและรองหัวหน้ากลุ่มงานร่วมวางแผนการจัดกิจกรรมพัฒนาความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ การส่งเสริมครูเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน ผลิตงานวิจัย นวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในวิชาชีพ เป็นต้น
- 4.5.2 เปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มงานได้นำเสนอความต้องการในการพัฒนาตนเอง และพิจารณาตัดสินใจการปฏิบัติโดยสมาชิกทุกคนในกลุ่มงาน
- 4.5.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการประเมินความรู้ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอทุกภาคเรียน โดยผู้บริหาร หัวหน้าและรองหัวหน้ากลุ่มงาน เป็นผู้พิจารณาผลการประเมินตนเอง และคิดค้นวิธีการในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะการปฏิบัติงานที่ดีอยู่เสมออย่างต่อเนื่องทุกภาคเรียน
- 4.6 มีกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่องานบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 4.6.1 หัวหน้าและรองหัวหน้ากลุ่มงานร่วมวางแผนการจัดกิจกรรมส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยใช้กิจกรรมที่หลากหลายและไม่ซ้ำแบบเดิม เช่น การรับประทานอาหารร่วมกัน การให้รางวัลที่ดีเด่น การให้ความรู้เกี่ยวกับทักษะปฏิบัติต่าง ๆ เป็นต้น
- 4.6.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอเพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
- 4.6.3 ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเสมอทุกครั้งที่มีการประชุมประจำสัปดาห์หรือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ
- 4.7 มีกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริมความรักองค์กร รักงาน รักหน้าที่ และความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

4.7.1 ผู้บริหาร หัวหน้าและรองหัวหน้ากลุ่มงาน และสมาชิกทุกคน ร่วมกันสร้างสโลแกน หรือคำขวัญ ที่ส่งเสริมความรักองค์การ ความต้องการพัฒนาสู่องค์การ สมรรถนะสูง และการทำงานเป็นทีม

4.7.2 มีการจัดทำป้ายประชาสัมพันธ์สโลแกน หรือคำขวัญทั่วทั้งองค์การ ในจุดที่มองเห็นได้เด่นชัดและเหมาะสม

4.7.3 ผู้บริหารกล่าวถึงสโลแกนหรือคำขวัญบ่อยครั้ง เพื่อกระตุ้นเตือนให้ เกิดการพัฒนา และย้ำเตือนว่าความสำเร็จขึ้นอยู่กับความร่วมมือและความทุ่มเทของสมาชิกทุกคน

4.7.4 ผู้บริหารตรวจสอบ ติดตาม และให้ความสำคัญกับการพัฒนา โรงเรียนสู่องค์การสมรรถนะสูงอย่างต่อเนื่อง

## 5. การมุ่งเน้นผู้เรียน

5.1 มีหลักสูตรที่ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการและพัฒนาการของ ผู้เรียน

5.1.1 วิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรที่ใช้ในการจัดการ เรียนรู้อ้างอิงตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551

5.1.2 ครูทุกคนศึกษาพัฒนาการของผู้เรียนแต่ละระดับชั้น แต่ละช่วงวัย โดยการศึกษาจากเอกสาร ตำรา หรือการสัมภาษณ์นักการศึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาการเด็ก จะได้ข้อมูลพัฒนาของผู้เรียนแต่ละช่วงวัย

5.1.3 ครูประจำชั้นทำการจำแนกนักเรียนออกตามความสามารถในการ เรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (วิเคราะห์ผู้เรียน) จะได้ข้อมูลความแตกต่างด้านความสามารถในการ เรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการออกแบบการจัดการเรียนรู้

5.1.4 ศึกษาสภาพและความต้องการของผู้เรียน โดยการมอบหมายให้ครู ทุกคนหรือครูประจำชั้นทำการสำรวจความต้องการของผู้เรียน โดยการใช้วิธีการสอบถาม สํารวจ และรวบรวมข้อมูล จะได้ข้อมูลความต้องการของผู้เรียน

5.1.5 ครูทุกคนออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยสอดแทรกเนื้อหาตาม ความต้องการของผู้เรียนในลักษณะของการบูรณาการ จัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับพัฒนาการของ ผู้เรียนแต่ละช่วงวัย และจัดการเรียนรู้อย่างยืดหยุ่นรองรับความแตกต่างทางการเรียนรู้ของผู้เรียน แต่ละคน

5.1.6 เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็น ความต้องการ และ ความสนใจใคร่รู้ของตนเองอย่างเปิดเผย ไม่ปิดกั้นทางความคิด โดยอาจสอบถามนักเรียนก่อนเริ่ม เรียนหน่วยใหม่ โดยให้นักเรียนบอกความต้องการที่อยากจะเรียนรู้ ร่วมกันพิจารณาความเป็นไปได้ และความพร้อมของวัสดุ อุปกรณ์ เพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้ตามความต้องการของนักเรียน

5.2 มีกิจกรรมหรือโครงการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน

5.2.1 ศึกษาค้นคว้าวิธีการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน โดย มอบหมายให้ครูศึกษาเอกสารและตำราเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการเรียนรู้

5.2.2 ออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยสอดแทรกกิจกรรมพัฒนาทักษะ การเรียนรู้ตามหนังสือหรือกิจกรรมที่ครูพัฒนาขึ้นเอง

5.2.3 เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ กิจกรรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ประโยชน์ที่ได้รับ และสิ่งที่ควรปรับปรุง

5.2.4 ใช้กิจกรรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้โดยทดลองวิธีใหม่ ๆ ไม่ให้ ซ้ำซากจำเจ และค้นคว้าวิธีที่จะช่วยพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม

5.3 มีกิจกรรมหรือโครงการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

5.3.1 ศึกษาค้นคว้าวิธีการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน โดยมอบหมายให้ครูศึกษาเอกสารและตำราเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการเรียนรู้

5.3.2 ออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยสอดแทรกกิจกรรมพัฒนา คุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหนังสือหรือกิจกรรมที่ครูพัฒนาขึ้นเอง

5.3.3 เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ กิจกรรมพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ประโยชน์ที่ได้รับ และสิ่งที่ควรปรับปรุง

5.3.4 ใช้กิจกรรมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยทดลองวิธีใหม่ ๆ ไม่ให้ ซ้ำซากจำเจ และค้นคว้าวิธีที่จะช่วยพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม

5.4 มีกิจกรรมส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยใน การจัดการเรียนการสอน

5.4.1 ครูศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทางการ ศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต หนังสือ นิตยสาร หนังสือพิมพ์ เป็นต้น อยู่เสมอ

5.4.2 ออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาให้ นักเรียนได้เรียนรู้เพื่อเปิดโลกทัศน์ของนักเรียนตามความเหมาะสม

5.4.3 เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพื่อ ปรับปรุงการจัดการเรียนรู้

5.4.4 เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็น ความคิดสร้างสรรค์ หรือเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา

5.4.5 กลุ่มงานบริหารวิชาการ มีกิจกรรมส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์แก่ ครูทุกคนและเปิดโอกาสให้เข้าถึงเทคโนโลยี โดยฝ่ายบริหารให้การสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ และ งบประมาณอย่างเหมาะสมและเพียงพอ เปิดโอกาสและส่งเสริมให้ครูทุกคนได้พัฒนานวัตกรรม ใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

5.4.6 ผู้บริหารให้การสนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา อย่างต่อเนื่อง

5.5 มีการจัดกิจกรรมหรือโครงการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ให้แก่ผู้เรียน

5.5.1 ครูทุกคนศึกษาค้นคว้าองค์ความรู้เกี่ยวกับ ทักษะการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21

5.5.2 ครูออกแบบการจัดการเรียนรู้โดยสอดแทรกการพัฒนาทักษะการ เรียนรู้ศตวรรษที่ 21

5.5.3 เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ประโยชน์ที่ได้รับ และสิ่งที่ควรปรับปรุง

5.5.4 ใช้กิจกรรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยใช้วิธีการใหม่ ๆ และค้นคว้าวิธีที่จะช่วยพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม

5.6 ใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลผู้เรียนอย่างหลากหลาย และใช้เครื่องมือวัดผลที่เหมาะสมและมีคุณภาพ

5.6.1 วิเคราะห์หลักสูตร สาระการเรียนรู้ มาตรฐานการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ และศึกษาจุดประสงค์การเรียนรู้

5.6.2 จำแนกจุดประสงค์การเรียนรู้เป็นจุดประสงค์การเรียนรู้เพื่อพัฒนาพุทธิพิสัย ทักษะพิสัย และจิตพิสัย

5.6.3 เลือกวิธีการวัดผล เครื่องมือวัดผล และเกณฑ์การประเมินผลที่เหมาะสมสำหรับการวัดผลแต่ละประเภท ได้แก่ ใช้วิธีการทดสอบ ด้วยแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ เพื่อวัดพฤติกรรมด้านพุทธิพิสัย ใช้วิธีการประเมินผลตามสภาพจริง ด้วยแบบประเมินผลงาน เพื่อวัดพฤติกรรมด้านทักษะพิสัย และใช้เกณฑ์การประเมินแบบรูบิคสกออร์ หรือใช้วิธีการสังเกต ด้วยแบบสังเกตพฤติกรรม ด้านจิตพิสัยของผู้เรียน เป็นต้น

5.6.4 เตรียมแบบฟอร์มการบันทึกคะแนนที่ได้จากการวัดผล

5.6.5 เตรียมเกณฑ์การประเมินผลผู้เรียนอย่างเหมาะสม

5.6.6 การวัดผลผู้เรียนให้ใช้เครื่องมือวัดผลที่เหมาะสมและหลากหลาย

5.6.7 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลก่อนนำไปใช้

5.6.8 รายงานผลการวัดและประเมินผลผู้เรียนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอทุกภาคเรียน

## 6. การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

6.1 มีการรายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

6.2 มีกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร ชุมชน และภาคีเครือข่าย

วิธีดำเนินการตัวบ่งชี้ที่ 6.1 และ 6.2

1. ผู้บริหารเน้นย้ำให้ครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนทุกคนมีความตระหนักในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ให้ความสำคัญ รักและทุ่มเท และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การสู่องค์การสมรรถนะสูงอยู่เสมอ

2. มีกิจกรรมการส่งเสริมทัศนคติของคณะกรรมการสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน ชุมชน และภาคีเครือข่าย อย่างสม่ำเสมอ โดยใช้การติดต่อสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ จดหมายข่าวสารสนเทศเผยแพร่ผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน รายภาคเรียน หรือรายปี ตามความเหมาะสม

3. มีกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากรทาง

การศึกษา นักเรียน ชุมชน และภาคีเครือข่ายทุกปี โดยอาจจัดในช่วงงานกีฬาประจำปีหรือช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยเรียนเชิญให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน

4. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นรายภาคเรียนและรายปีการศึกษา โดยอาจจัดทำเป็นรายงานเฉพาะหรือเพิ่มเติมรายละเอียดผลการดำเนินงานในรายงานการประเมินตนเอง (SAR)

6.3 มีหลักสูตรที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และนโยบายการพัฒนาประเทศ

6.3.1 สถานศึกษามีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนทุก 5 ปี หรือตามความเหมาะสม โดยปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศ แผนพัฒนาการศึกษา แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

6.3.2 แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา คณะกรรมการจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาที่สถานศึกษาสังกัด และคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันระดับอุดมศึกษา เพื่อพิจารณาหลักสูตรก่อนเริ่มนำไปใช้

6.4 มีระบบการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน และเครือข่ายร่วมพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

6.4.1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา และมีการกำหนดบทบาทหน้าที่โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

6.4.2 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาหลักสูตร ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา คณะกรรมการจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่สถานศึกษาสังกัด และคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันระดับอุดมศึกษา

6.4.3 มีการสร้างภาคีเครือข่ายร่วมกับสถานศึกษาอื่น ๆ ในระดับประถมศึกษา และสถาบันระดับอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอนระดับประถมศึกษา

6.5 มีระบบการนิเทศการจัดการเรียนการสอนมีการรายงานผลและสะท้อนผลการนิเทศสู่การพัฒนา

6.5.1 ฝ่ายบริหารมีการจัดทำกำหนดการนิเทศการจัดการเรียนการสอนเป็นประจำทุกภาคเรียน

6.5.2 มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการนิเทศการจัดการเรียนการสอนเป็นลายลักษณ์อักษร

6.5.3 มีแผนการดำเนินงานการนิเทศการจัดการเรียนการสอน โดยใช้รูปแบบการนิเทศที่หลากหลาย ได้แก่ การนิเทศแบบกัลยาณมิตร การนิเทศแบบคลินิก เป็นต้น

6.5.4 มีการจัดทำรายงานการนิเทศการจัดการเรียนการสอนทุกภาคเรียน

6.5.5 มีการสะท้อนผลการนิเทศการจัดการเรียนการสอนเพื่อนำสู่การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

6.6 มีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในองค์กร

6.6.1 ผู้บริหารมีนโยบายส่งเสริมสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเผยแพร่นโยบายลงสู่การปฏิบัติ

6.6.2 ผู้ปฏิบัติงานทุกคน มีหน้าที่ศึกษาข้อมูลปัจจุบันของงานที่ตนเองรับผิดชอบและศึกษาข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานภายในกลุ่มงาน งานขององค์กร และข่าวสารในแวดวงการศึกษาภายนอกองค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม สภาพแวดล้อม และแวดวงการศึกษา และบอกเล่าข้อมูลที่ตนเองทราบให้แก่ทุกคนในกลุ่มงาน เพื่อเป็นการเรียนรู้และสร้างความกระตือรือร้นแก่ตนเองอยู่เสมอ (แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้จากแหล่งเรียนรู้)

6.6.3 มีการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานโดยการจัดกิจกรรมพบปะสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทุกสัปดาห์ ด้วยบรรยากาศที่เป็นกันเอง เน้นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และแลกเปลี่ยนทักษะที่ดีจากการปฏิบัติของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อถ่ายทอดให้แก่เพื่อนร่วมงานได้เรียนรู้องค์ความรู้จากการปฏิบัติ (แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้จากการปฏิบัติ)

6.6.4 มีการจัดบันทึกองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและรวบรวมไว้ เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานเป็นทรัพย์สินขององค์กร

6.7 มีการนำการประกันคุณภาพภายในมาเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานและดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม

6.7.1 ผู้บริหารมอบหมายและให้การสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทุกคนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญของการประกันคุณภาพภายใน

6.7.2 วางแผนการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายใน เพื่อใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และปฏิบัติเป็นวัฒนธรรมในการทำงานปกติขององค์กร

6.7.3 จัดทำรายงานการประกันคุณภาพภายในทุกปีและปฏิบัติต่อเนื่องกันอย่างสม่ำเสมอ ในระดับงาน กลุ่มงาน และสถานศึกษา

6.7.4 เผยแพร่ผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยวิธีการที่หลากหลายเหมาะสม

6.7.5 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสมเกี่ยวกับผลการดำเนินงานรายงานผลการประกันคุณภาพภายใน ปัญหาหรือจุดอ่อนที่ต้องพัฒนาและวิธีการแก้ไข

6.7.6 นำผลการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

6.8 มีการทำวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนผู้เรียนและการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา

6.9 มีภาคีเครือข่ายด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษา

วิธีดำเนินการสำหรับตัวบ่งชี้ที่ 6.8 และ 6.9 มีดังนี้

1. ผู้บริหารมอบหมายและให้การส่งเสริม การทำวิจัยของครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งงานวิจัยแบบเดี่ยวและงานวิจัยแบบทีม โดยให้ทุกคนมีผลงานการทำวิจัย

เพื่อแก้ไขและพัฒนาปัญหาที่พบ ทั้งจากการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา

2. แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาองค์การ ประกอบด้วยผู้บริหาร ครู บุคลากร ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ซึ่งมีความรู้ความสามารถในการทำวิจัยและคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งเป็นภาคีเครือข่ายของสถานศึกษา เป็นคณะกรรมการที่คอยให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำแก่ครูเกี่ยวกับกระบวนการวิจัยทุกด้าน รวมถึงการเขียนรายงาน และการนำเสนอผลการวิจัย

3. นำเสนอรายงานการวิจัยและการนำไปใช้ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ผู้เรียนและการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาทั้งภายในสถานศึกษา และภายนอกสถานศึกษา ได้แก่ ชุมชน หน่วยงานราชการในพื้นที่ เป็นต้น

6.10 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และชุมชนในการจัดการศึกษา และการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา

6.10.1 สถานศึกษามีนโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการจัดการศึกษาและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา

6.10.2 สถานศึกษาจัดให้มีการประชุม โดยเชิญผู้ปกครองและชุมชน รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อร่วมแสดงความคิดเห็น และ/หรือ ร่วมพิจารณาในวาระที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา และการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง

6.10.3 จัดกล่องรับความคิดเห็นและอุปกรณ์เครื่องเขียน ไว้ในจุดที่สังเกตเห็นได้ง่าย เพื่อบริการให้แก่ผู้ที่ต้องการแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และมีการตรวจสอบกล่องรับความคิดเห็นเป็นประจำทุกสัปดาห์ โดยมอบหมายผู้มีหน้าที่ตรวจสอบกล่องรับความคิดเห็นอย่างชัดเจน

6.10.4 ผู้บริหารยื่นข้อเสนอให้ครูและบุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับทุกความคิดเห็นที่ได้รับ และมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบนำเสนอความคิดเห็นแก่ฝ่ายบริหารและหัวหน้ากลุ่มงานทุกครั้ง

#### ด้านผลผลิต

##### 1. โครงสร้างองค์การ

1.1 โครงสร้างการบริหารยืดหยุ่น คล่องตัว และเป็นแนวราบ

##### 2. นักเรียน

2.1 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2.2 ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

##### 3. ผู้บริหาร ครูและบุคลากร

3.1 ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความรู้และมีความเข้าใจระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

จัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

3.2 ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความพึงพอใจต่อระบบการบริหารจัดการ

โรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

#### 4. โรงเรียน

4.1 โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชนและมีจำนวนผู้เรียนเพิ่มขึ้นทุกปี  
ด้านผลย้อนกลับ

1. รายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อสาธารณชน
2. การนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

ระยะที่ 4 นำระบบไปใช้และประเมินผล (Systems Implementation and Evaluation)

การวิจัยในระยะที่ 4 ผู้วิจัยได้นำระบบไปใช้กับโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยการเลือกแบบเจาะจง เป็นระยะเวลา 1 ภาคเรียน คือ ภาคเรียนที่ 2/2559 ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง คือ โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผลการนำระบบไปใช้และประเมินผล มีรายละเอียด ดังนี้

##### 1. การวางแผน (Planning : P)

1.1 กำหนดระยะเวลาดำเนินการพัฒนา และชี้แจงกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นการวางแผนการดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร 480 ชั่วโมง โดยกำหนดระยะเวลา ดังนี้

1.1.1 ระยะเวลาดำเนินการส่วนที่ 1 ใช้เวลา 8 ชั่วโมง

1.1.2 ระยะเวลาดำเนินการส่วนที่ 2 การอบรมให้ความรู้สำหรับการปฏิบัติ  
ก่อนเริ่มต้นการปฏิบัติแต่ละหน่วยระบบย่อย หน่วยละ 1.5 - 2 ชั่วโมง รวม 10 ชั่วโมง

1.1.3 ระยะเวลาดำเนินการส่วนที่ 3 หน่วยระบบย่อยที่ 1 - 3 รวมเวลา  
120 ชั่วโมง

1.1.4 ระยะเวลาดำเนินการส่วนที่ 3 หน่วยระบบย่อยที่ 4 - 6 รวมเวลา  
336 ชั่วโมง

1.1.5 ระยะเวลาดำเนินการส่วนที่ 4 การประเมินผลการพัฒนา ใช้เวลา  
6 ชั่วโมง แล้วเสร็จเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการ

พหุ ประถมศึกษา



ตาราง 27 กำหนดการประชุมอบรมให้ความรู้แก่ครูและบุคลากรในองค์กรก่อนการดำเนินการพัฒนาแต่ละหน่วยระบบย่อย

วันที่	เวลา	เนื้อหาการอบรม
7 พ.ย. 2559	08.30 – 16.30 น. (8 ชั่วโมง)	1. เตรียมความพร้อมสำหรับการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง 2. ทดสอบก่อนอบรมให้ความรู้ โดยทำการทดสอบผู้เข้ารับการอบรมทุกคน ก่อนเริ่มการอบรมให้ความรู้
8 พ.ย. 2559	08.30 – 10.30 น. (2 ชั่วโมง)	1. การปรับโครงสร้างองค์กร 2. การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรเดิม 3. การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน 4. การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานตามวงจรคุณภาพ PDCA
15 พ.ย. 2559	08.30 – 10.00 น. (1.30 ชั่วโมง)	1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กรที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร 2. ร่วมกันวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์เดิมขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร
22 พ.ย. 2559	08.30 – 10.00 น. (1.30 ชั่วโมง)	1. การนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ลงสู่การปฏิบัติ เพื่อการบรรลุผลสำเร็จ 2. การจัดการข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กร 3. การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร ด้วยการจัดการความรู้ 4. การศึกษาความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
29 พ.ย. 2559	08.30 – 10.00 น. (1.30 ชั่วโมง)	1. การทำงานเป็นทีม 2. บทบาทและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม
6 ธ.ค. 2559	08.30 – 10.30 น. (2 ชั่วโมง)	1. การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน 2. การพัฒนานวัตกรรมและสื่อการสอน 3. การพัฒนาการวัดและประเมินผลผู้เรียน
13 ธ.ค. 2559	08.30 – 10.00 น. (1.30 ชั่วโมง)	1. การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ 2. ภาศิเครือข่ายและความสำเร็จ 3. การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาการจัดการเรียนการสอน

ตาราง 27 (ต่อ)

วันที่	เวลา	เนื้อหาการอบรม
30 ม.ค. 2560	10.30 – 12.00 น. (1.30 ชั่วโมง)	1. การประเมินผลการใช้ระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสัปดาห์การสมรรถนะสูง 2. ทดสอบหลังอบรมให้ความรู้ โดยทำการทดสอบผู้เข้า รับการอบรมทุกคน หลังจากการอบรมให้ความรู้
31 ม.ค. 2560	13.00 – 14.30 น. (1.30 ชั่วโมง)	การประเมินความพึงพอใจของผู้บริหาร ครู และบุคลากร ที่มีต่อระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสัปดาห์การ สมรรถนะสูง

1.2 จัดประชุม โดยเรียนเชิญผู้บริหาร 4 คน หัวหน้าสายชั้น 6 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 8 คน และครู 28 คน รวม 46 คน เข้าร่วมประชุมเพื่อทำความเข้าใจ การพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสัปดาห์การสมรรถนะสูงและสร้างความตระหนัก ร่วมกัน ให้เห็นความจำเป็นและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการนำระบบบริหารจัดการโรงเรียนสู่อำนาจการสมรรถนะสูงมาใช้ โดยผู้วิจัยได้นำหนังสือจากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มาติดต่อขอความ อนุเคราะห์จากผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อขออนุญาตทดลองใช้ระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสัปดาห์การสมรรถนะสูง ดำเนินการอธิบายรายละเอียดของกิจกรรมที่จะต้องขอความ ร่วมมือจากทางโรงเรียน และชี้แจงให้เห็นถึงความสำคัญและจำเป็นในการพัฒนาองค์กร ผลการ ประชุมปรากฏว่า ผู้บริหาร หัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ และครู มีความยินดีให้ความร่วมมือ ในการดำเนินการทดลองใช้ระบบ เพื่อพัฒนาองค์กรในครั้งนี้ โดยผู้เข้าร่วมประชุมได้นำเสนอ ปัญหาที่พบด้านการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน และมีการสนทนาแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับความ ต้องการในการพัฒนาองค์กร

1.3 กิจกรรมศึกษาสภาพปัจจุบัน ก่อนและหลังดำเนินการพัฒนาองค์กรตาม หลักสูตร ผู้วิจัยทำการศึกษาสภาพปัจจุบันการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการขององค์กร โดยใช้ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการองค์กร ให้ผู้เข้าร่วมประชุม ได้แก่ ผู้บริหาร 4 คน หัวหน้าสายชั้น 6 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 8 คน และครู 28 คน รวม 46 คน เป็นผู้ตอบ แบบสอบถาม เพื่อทราบสภาพและลักษณะการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน ทั้งก่อนและหลังการดำเนินการพัฒนา สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันการ บริหารจัดการองค์กร ได้ดังต่อไปนี้

ตาราง 28 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการองค์การของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ก่อนและหลัง  
ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตรการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่  
องค์การสมรรถนะสูง

ข้อที่	รายการ	สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการองค์การ					
		ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1.	การปรับโครงสร้างองค์การ	3.56	0.70	มาก	4.15	0.70	มาก
1.1	โครงสร้างองค์การให้มีความ คล่องตัว ยืดหยุ่นสามารถเอื้อ ต่อแผนกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการโรงเรียน	3.50	0.78	ปานกลาง	4.24	0.79	มาก
1.2	ขอข่วยการทำงานตาม โครงสร้างขององค์การ เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง	3.13	0.34	ปานกลาง	3.98	0.77	มาก
1.3	กำหนดอำนาจหน้าที่และ ความรับผิดชอบในการ ปฏิบัติงานมีความเหมาะสม	3.59	0.54	มาก	4.24	0.52	มาก
1.4	กระบวนการทำงานมี ประสิทธิภาพ ลดความ ซ้ำซ้อนในการปฏิบัติ	3.52	0.51	มาก	4.17	0.61	มาก
1.5	สายบังคับบัญชาที่สั้นและ แบนราบ เกิดความรวดเร็ว ในการติดต่อประสานงาน	3.28	0.66	ปานกลาง	4.07	0.83	มาก
1.6	ระบบประกันคุณภาพภายใน องค์กรได้รับการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง	3.59	0.62	มาก	4.15	0.63	มาก
1.7	ใช้วงจรคุณภาพ PDCA ใน การปฏิบัติงานระบบบริหาร จัดการโรงเรียน	3.91	0.63	มาก	4.26	0.57	มาก

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการองค์การ					
		ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1.8	กระบวนงานหลักและกระบวนงานสนับสนุนขององค์การมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ	3.98	0.98	มาก	4.11	0.82	มาก
2.	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.59	0.85	มาก	4.25	0.93	มาก
2.1	มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์การที่มองเห็นภาพได้	3.74	0.98	มาก	4.24	0.97	มาก
2.2	กำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จเกิดจากความคิดเห็นของบุคลากรทุกฝ่าย	3.39	0.71	ปานกลาง	4.17	0.95	มาก
2.3	วิสัยทัศน์ได้รับการยอมรับจากบุคลากรทุกระดับในโรงเรียน และเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน	3.46	0.75	ปานกลาง	4.26	0.91	มาก
2.4	มีการนำวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ไปปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	3.50	0.86	ปานกลาง	4.28	0.93	มาก
2.5	ตรวจสอบและประเมินผลในการปฏิบัติงาน/กิจกรรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์	3.67	0.94	มาก	4.20	0.98	มาก
2.6	มีการรายงานผลการดำเนินงานตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การ	3.80	0.81	มาก	4.33	0.90	มาก

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการองค์การ					
		ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
3.	การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน	3.45	0.77	ปานกลาง	4.27	0.77	มาก
3.1	ชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจนและทั่วถึง	3.39	0.80	ปานกลาง	4.33	0.76	มาก
3.2	เผยแพร่ข่าวสารภายในองค์การอย่างรวดเร็วเข้าใจถูกต้องตรงกันและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	3.07	0.33	ปานกลาง	4.15	0.82	มาก
3.3	แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่ดีในองค์การ	3.15	0.51	ปานกลาง	4.24	0.79	มาก
3.4	สื่อสารในแนวนอนและโต้ตอบแบบ 2 ทิศทาง เพื่อสร้างบรรยากาศของความวางใจซึ่งกันและกัน	3.13	0.45	ปานกลาง	4.26	0.77	มาก
3.5	รับฟังและตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.17	0.95	มาก	4.35	0.71	มาก
3.6	สร้างความพึงพอใจให้กับครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียในการเผยแพร่ข่าวสารและรายงานผลการจัดการศึกษา	3.76	0.71	มาก	4.28	0.78	มาก

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการองค์การ					
		ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
4.	การทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.68	0.87	มาก	4.59	0.74	มากที่สุด
4.1	มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการให้ครูบุคลากรสามารถตัดสินใจโดยทีมได้อย่างเหมาะสม	4.04	1.01	มาก	4.83	0.57	มากที่สุด
4.2	มีการมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบตามขอบข่ายภาระงาน	3.43	0.78	ปานกลาง	4.57	0.78	มากที่สุด
4.3	มีการถ่ายทอดวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบ และสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.87	0.98	มาก	4.65	0.74	มากที่สุด
4.4	องค์การมีความผูกพันและให้ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน	3.52	0.62	มาก	4.46	0.72	มาก
4.5	ส่งเสริมครูเข้ารับการอบรมศึกษาดูงาน ผลิตงานวิจัยนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในวิชาชีพ	3.72	0.96	มาก	4.63	0.77	มากที่สุด
4.6	สร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	3.67	0.70	มาก	4.70	0.55	มากที่สุด
4.7	สร้างความรักความรู้สึ เป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน	3.48	0.81	ปานกลาง	4.30	0.92	มาก

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการองค์การ					
		ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
5.	การมุ่งเน้นผู้เรียน	3.40	0.76	ปานกลาง	4.32	0.55	มาก
5.1	พัฒนาหลักสูตรที่หลากหลายตอบสนองความต้องการและพัฒนาการของผู้เรียนในทุกช่วงวัยได้อย่างเหมาะสม	3.26	0.68	ปานกลาง	4.26	0.61	มาก
5.2	จัดกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ	3.83	0.95	มาก	4.35	0.53	มาก
5.3	จัดกิจกรรมเพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์	3.13	0.40	ปานกลาง	4.28	0.54	มาก
5.4	นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	3.48	0.86	ปานกลาง	4.39	0.54	มาก
5.5	ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	3.30	0.63	ปานกลาง	4.33	0.56	มาก
5.6	จัดทำเครื่องมือวัดและประเมินผลผู้เรียนที่หลากหลาย สามารถสะท้อนผลการเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างแท้จริงตามศักยภาพ	3.39	0.77	ปานกลาง	4.30	0.55	มาก
6.	การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ	3.48	0.64	ปานกลาง	4.40	0.65	มาก
6.1	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่นและร่วมกันพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.46	0.50	ปานกลาง	4.33	0.67	มาก
6.2	ปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรให้มีความทันสมัยและรองรับการเปลี่ยนแปลง	3.43	0.50	ปานกลาง	4.35	0.67	มาก
6.3	สร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.91	1.01	มาก	4.37	0.68	มาก

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการองค์การ					
		ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
6.4	นิเทศการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอโดยเน้นการนิเทศช่วยเหลือแบบกัลยาณมิตร	3.35	0.60	ปานกลาง	4.41	0.72	มาก
6.5	สร้างองค์ความรู้โดยวิธีแบ่งปันความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร	3.20	0.40	ปานกลาง	4.28	0.72	มาก
6.6	นำระบบประกันคุณภาพภายในมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.39	0.58	ปานกลาง	4.46	0.62	มาก
6.7	ใช้ผลวิจัยในชั้นเรียนมาปรับปรุงพัฒนาผู้เรียนและพัฒนาการเรียนการสอน	3.52	0.55	มาก	4.50	0.59	มาก
6.8	เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียน	3.61	0.58	มาก	4.54	0.50	มากที่สุด
	โดยรวม	3.53	0.77	มาก	4.33	0.74	มาก

จากตาราง 28 พบว่า ก่อนการดำเนินการพัฒนา โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง มีการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการองค์การโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การปรับโครงสร้างองค์การ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการทำงานร่วมกันเป็นทีม และอยู่ในระดับปานกลาง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน การมุ่งเน้นผู้เรียน และการมุ่งมั่นเพื่อความเป็นเลิศ

หลังการดำเนินการพัฒนา โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างมีการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการองค์การโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 องค์ประกอบ ได้แก่ การทำงานร่วมกันเป็นทีม และอยู่ในระดับมาก 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การปรับโครงสร้างองค์การ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน การมุ่งเน้นผู้เรียน และการมุ่งมั่นเพื่อความเป็นเลิศ



ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยโดยใช้ t-test (Dependent Samples) ปรากฏ  
ดังตาราง 29

ตาราง 29 ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการองค์การก่อนและหลังการ  
พัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

การดำเนินงานด้านการ บริหารจัดการองค์การ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	p-value
ก่อนการพัฒนา	46	3.5304	0.25632	21.884*	.000
หลังการพัฒนา	46	4.3300	0.17008		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 29 พบว่า การดำเนินงานด้านการบริหารจัดการองค์การของ  
โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างหลังการพัฒนาแตกต่างจากก่อนการพัฒนา โดยหลังการพัฒนามีผลการ  
ดำเนินงาน ด้านการบริหารจัดการองค์การสูงกว่าก่อนการพัฒนา

1.4 การแต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่และกำหนดบทบาทหน้าที่การมีส่วนร่วมในนาม  
คณะกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ดำเนินการ  
หลังจากการประชุมชี้แจงสร้างความตระหนัก และศึกษาสภาพปัจจุบันแล้ว ผู้บริหารแต่งตั้ง  
คณะทำงาน ประกอบด้วยคณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการดำเนินงาน คณะกรรมการ  
นิเทศติดตาม คณะกรรมการประสานงานภาคีเครือข่าย คณะกรรมการประสานงานร่วมระหว่าง  
องค์กรและชุมชน คณะกรรมการประเมินผล และคณะกรรมการรายงานผลการดำเนินการพัฒนา  
ซึ่งคณะกรรมการทุกฝ่ายมาจากสมาชิกแต่ละกลุ่มงาน ที่ประชุมร่วมกันพิจารณาความถูกต้องและ  
เหมาะสมของรายชื่อคณะกรรมการ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ โดยคณะกรรมการทั้งหมด  
ให้ประกอบด้วยผู้บริหารทุกคน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยได้จัดทำ  
คำสั่งแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นทางการและแจ้งให้ทราบโดยทั่วถึงทั้งองค์กร

2. การปฏิบัติการ (Do : D) การนำระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา  
สู่องค์กรสมรรถนะสูงไปใช้ โดยนำไปทดลองใช้กับโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นระยะเวลา 1  
ภาคเรียน โดยได้นำเอาหลักสูตรการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กร  
สมรรถนะสูงไปใช้ตามคู่มือ ผู้วิจัยได้จัดกิจกรรมอบรมเพื่อให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทุกคน  
ในองค์กรได้มีความรู้ความเข้าใจก่อนการปฏิบัติตามหน่วยระบบย่อยแต่ละหน่วย และทำการ  
ทดสอบความรู้หลังการอบรมให้ความรู้ เพื่อตรวจสอบความรู้ความเข้าใจของผู้รับการอบรม โดยผล  
การตรวจสอบความรู้ความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม ก่อนและหลังการอบรม ปรากฏผลดังตาราง

ตาราง 30 ผลการทดสอบความรู้ของผู้เข้ารับการอบรมก่อนและหลังการอบรมให้ความรู้

ผู้เข้ารับการ อบรมคนที่	คะแนนก่อนอบรม	คะแนนหลังอบรม	คะแนนหลังอบรม ลบ คะแนนก่อนอบรม
1	8	23	15
2	8	22	14
3	9	25	16
4	8	25	17
5	9	24	15
6	10	23	13
7	8	24	16
8	11	23	12
9	12	21	9
10	8	22	14
11	8	24	16
12	7	21	14
13	9	25	16
14	10	26	16
15	9	27	18
16	10	25	15
17	12	22	10
18	12	22	10
19	9	24	15
20	10	23	13
21	11	24	13
22	13	21	8
23	14	22	8
24	11	23	12
25	10	26	16
26	9	26	17
27	12	25	13
28	12	25	13
29	12	25	13
30	14	21	7
31	9	22	13

ตาราง 30 (ต่อ)

ผู้เข้ารับการ อบรมคนที่	คะแนนก่อนอบรม	คะแนนหลังอบรม	คะแนนหลังอบรม ลบ คะแนนก่อนอบรม
32	14	28	14
33	9	24	15
34	8	27	19
35	8	27	19
36	9	28	19
37	10	28	18
38	10	22	12
39	11	22	11
40	10	23	13
41	10	23	13
42	12	24	12
43	10	24	14
44	14	24	10
45	13	23	10
46	14	26	12

จากตาราง 30 พบว่า ผลเปรียบเทียบคะแนนความรู้ความเข้าใจของผู้เข้ารับ  
การอบรมระหว่างก่อนและหลังการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนมีคะแนนทดสอบหลังการอบรมสูง  
กว่าก่อนการอบรม

3. ขั้นตอนการตรวจสอบผลการดำเนินงาน (Check : C) มีการดำเนินการ  
ดังนี้ ผู้วิจัยดำเนินการทดลองใช้หลักสูตรการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่  
องค์การสมรรถนะสูง ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2559 ระหว่างวันที่ 7 พฤศจิกายน 2559  
ถึงวันที่ 31 มกราคม 2560 โดยได้ร่วมดำเนินการในทุกขั้นตอนของการพัฒนา ร่วมกันสังเกต  
เก็บรวบรวม วิเคราะห์ผล ตรวจสอบพัฒนาการ ความก้าวหน้า สภาพการดำเนินการ จุดอ่อนและ  
ข้อควรแก้ไข ก่อนจะดำเนินการประเมินผลการทดลองใช้ระบบโดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้น

4. ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Action : A) ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Action :  
A) เมื่อเสร็จสิ้นการทดลอง ผู้วิจัยได้ประเมินผลการใช้ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา  
สู่องค์การสมรรถนะสูง ดังต่อไปนี้

4.1 ผลการใช้ระบบบริหารจัดการโรงเรียนสู่องค์การสมรรถนะสูง

ประเมินผลการใช้ระบบบริหารจัดการโรงเรียนสู่องค์การสมรรถนะสูง

โดยผู้บริหาร ครู และบุคลากรโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 109 คน รายละเอียดดังตาราง 31

ตาราง 31 ผลการทดลองใช้ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ข้อที่	รายการ	ผลการดำเนินงาน		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1.	การปรับโครงสร้างองค์การ			
1.1	มีโครงสร้างองค์การ ซึ่งแบ่งกลุ่มงานตามกฎกระทรวงฯ	3.83	0.96	มาก
1.2	มีการกำหนดขอบข่ายของงานภายใต้แต่ละกลุ่มงานที่ครอบคลุมภาระหน้าที่ของกลุ่มงาน	3.55	0.88	มาก
1.3	มีปฏิทินกำหนดการทำงานรายภาคเรียนและรายปี การศึกษา และมีหัวหน้าและรองหัวหน้างาน ปฏิบัติหน้าที่ดูแลประสานงานร่วมกับทีม	4.01	0.10	มาก
1.4	มีขั้นตอนการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ซึ่งประกอบด้วย รายละเอียดของงานทั้งหมดและมีวิธีการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA	3.99	0.10	มาก
1.5	สายบังคับบัญชาสั้นและเป็นแนวราบ	3.68	0.91	มาก
1.6	มีระบบประกันคุณภาพอย่างทั่วถึงภายในองค์การและมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	4.03	0.16	มาก
1.7	บริหารจัดการโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA	4.10	0.30	มาก
1.8	กำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานภายหลังการสะท้อนผลการปฏิบัติงานตามวงจร PDCA อย่างเป็นระบบ	4.61	0.73	มากที่สุด
	โดยรวม	3.97	0.70	มาก
2.	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม			
2.1	วิสัยทัศน์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง เกิดจากการมีส่วนร่วมและผ่านความเห็นชอบของบุคลากรในองค์การ	4.36	0.94	มาก
2.2	พันธกิจและเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง เกิดจากการมีส่วนร่วมและผ่านความเห็นชอบของบุคลากรในองค์การ	4.15	0.36	มาก
2.3	ถ่ายทอดวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ	4.12	0.42	มาก

ตาราง 31 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ผลการดำเนินงาน		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
2.4	มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง	4.15	0.49	มาก
2.5	มีตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง	3.53	0.88	มาก
2.6	มีรายงานผลการปฏิบัติงานระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง	4.14	0.35	มาก
	โดยรวม	4.07	0.67	มาก
3.	การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน			
3.1	สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงเพื่อนำสู่การปฏิบัติ	3.83	0.99	มาก
3.2	มีระบบการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศที่ดี	4.89	0.31	มากที่สุด
3.3	มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ	4.23	0.42	มาก
3.4	มีบรรยากาศการสื่อสารที่ดีในองค์กร มีความรักสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์กร	4.26	0.44	มาก
3.5	มีกิจกรรมสรุปผลการปฏิบัติงาน และรับฟังข้อคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.94	0.94	มาก
3.6	มีการรายงานผลการปฏิบัติงานและศึกษาความพึงพอใจของผู้รับบริการ ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำสู่การพัฒนาปรับปรุงงาน	4.23	0.46	มาก
	โดยรวม	4.23	0.73	มาก
4.	การทำงานร่วมกันเป็นทีม			
4.1	มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของกลุ่มงาน ซึ่งเป็นการบริหารจัดการและตัดสินใจโดยทีม	3.88	1.00	มาก
4.2	มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยให้หัวหน้าและรองหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าและรองหัวหน้างาน เป็นผู้ประสานงาน ดูแล กำกับ ติดตามงาน โดยใช้วิธีการทำงานเป็นทีม	3.54	0.88	มาก

ตาราง 31 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ผลการดำเนินงาน		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
4.3	ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ระบุในคู่มือ และมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่ระบุไว้	4.08	0.99	มาก
4.4	มีกิจกรรมส่งเสริมการออกแบบการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน และการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ร่วมกัน	4.07	0.40	มาก
4.5	มีโครงการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	3.72	0.96	มาก
4.6	มีกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริม การทำงานร่วมกันและการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่องานบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4.10	0.36	มาก
4.7	มีกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริม ความรักองค์การ รักงาน รักหน้าที่และความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	3.66	0.93	มาก
โดยรวม		3.87	0.85	มาก
5.	การมุ่งเน้นผู้เรียน			
5.1	มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการและพัฒนาการของผู้เรียน	3.79	0.98	มาก
5.2	มีกิจกรรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน	3.57	0.89	มาก
5.3	มีกิจกรรมพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน	3.64	0.92	มาก
5.4	ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม เพื่อการเรียนการสอนและการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน	3.59	0.92	มาก
5.5	มีกิจกรรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ให้แก่ผู้เรียน	4.16	0.43	มาก
5.6	ใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลผู้เรียนอย่างหลากหลาย และใช้เครื่องมือวัดผลที่เหมาะสมและมีคุณภาพ	3.55	0.89	มาก
โดยรวม		3.72	0.88	มาก

ตาราง 31 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ผลการดำเนินงาน		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
6.	การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ			
6.1	มีรายงานผลการดำเนินงานบริหารสถานศึกษาและการแก้ปัญหาอย่างชัดเจนแสดงถึงการพัฒนาที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4.12	0.35	มาก
6.2	มีหลักสูตรที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจสังคม และนโยบายการพัฒนาประเทศ	4.07	0.42	มาก
6.3	มีเครือข่ายร่วมพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา	4.72	0.45	มากที่สุด
6.4	มีกำหนดการนิเทศการจัดการเรียนการสอนเป็นประจำสม่ำเสมอทุกภาคเรียน	3.63	0.75	มาก
6.5	มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานได้	3.53	0.73	มาก
6.6	มีการนำระบบประกันคุณภาพภายในมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.64	0.74	มาก
6.7	มีการทำวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ผู้เรียนและการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา	3.98	0.19	มาก
6.8	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และชุมชนในการจัดการศึกษาและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา	4.01	0.17	มาก
	โดยรวม	3.96	0.63	มาก
	รวมเฉลี่ย	3.97	0.76	มาก

จากตาราง 31 พบว่า ผลการประเมินการใช้ระบบบริหารจัดการโรงเรียนสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยผู้บริหาร ครู และบุคลากรทุกคนของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 109 คน โดยรวมมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน

#### 4.2 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหาร ครู และบุคลากร

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาความพึงพอใจของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 109 คน รายละเอียดดังปรากฏในตาราง 32

ตาราง 32 ความพึงพอใจของผู้บริหาร ครู และบุคลากรที่มีต่อระบบบริหารจัดการโรงเรียน  
ประถมศึกษาสื่องค์การสมรรถนะสูง

ข้อที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
ด้านปัจจัยนำเข้า				
(1)	ผู้บริหาร			
1.	วิเคราะห์มีทิศทางดำเนินงานองค์การที่ชัดเจนและครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และผลการดำเนินงานที่คาดหวัง	4.88	0.45	มากที่สุด
2.	วิเคราะห์ระบบบริหารจัดการองค์การตามนโยบายและจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานที่เหมาะสม	4.14	0.94	มาก
3.	วิเคราะห์แผนการดำเนินงานและกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด วิธีการดำเนินงาน การตรวจสอบและสะท้อนผลการดำเนินงานตามกระบวนการ PDCA	3.57	0.88	มาก
4.	กำหนดบทบาทให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การ และตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใส	3.63	0.87	มาก
5.	พัฒนาสถานศึกษาแบบองค์รวมเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคมอยู่เสมอ	4.08	0.36	มาก
6.	ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาทั้งครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียน อย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง	3.54	0.88	มาก
7.	มีระบบการตรวจสอบผลการดำเนินงานองค์การและสะท้อนผล การดำเนินงาน เพื่อการพัฒนาปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง	3.69	0.77	มาก
8.	บริหารจัดการองค์การด้วยความยุติธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การในทุกภาคส่วน	3.97	0.93	มาก
	โดยรวม	3.94	0.89	มาก
(2)	ครูและบุคลากร			
1.	เสริมสร้างฐานความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพ	3.95	0.96	มาก



ตาราง 32 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
2.	ให้ความรู้แก่ครูด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการส่งเสริมผู้เรียนตามความถนัดและตามศักยภาพของผู้เรียนตามหลักทฤษฎี	3.70	0.67	มาก
3.	ให้ความรู้แก่ครูด้านการวัดผล การประเมินผลผู้เรียน และการสร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้เรียนด้านพุทธิพิสัย ทักษะพิสัย และจิตพิสัย	3.72	0.68	มาก
4.	ให้ความรู้แก่ครูด้านการสร้างและประยุกต์ใช้สื่อในการจัดการเรียนการสอนด้วยตนเองและส่งเสริมการสร้างสื่อการเรียนการสอนสำหรับใช้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.35	0.89	มาก
5.	ส่งเสริมกิจกรรมการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเทคนิคในการจัดการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้	3.92	0.97	มาก
6.	ให้ความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียนและส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนแก่ครู	3.88	0.38	มาก
7.	เสริมสร้างความตระหนักในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมุ่งมั่นทุ่มเท และเสียสละแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.00	0.19	มาก
โดยรวม		3.93	0.76	มาก
(3)	ผู้เรียน			
1.	ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความสุขรักการอ่านและการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในภายนอกโรงเรียน	3.95	0.28	มาก
2.	ส่งเสริมผู้เรียนให้สามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และการนำเสนอผลงาน	3.55	0.66	มาก
3.	ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความสุขใฝ่เรียนรู้ สามารถพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้านอย่างเหมาะสม	3.83	0.96	มาก
4.	ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความรับผิดชอบและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.29	0.51	มาก
5.	ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความสุขในการเรียนรู้	3.98	0.13	มาก

ตาราง 32 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
6.	ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและมีจิตสาธารณะ	3.65	0.89	มาก
7.	ส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณธรรมโดยเฉพาะความซื่อสัตย์สุจริต ความประหยัด อดออม และความเพียรพยายาม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียนและการดำเนินชีวิตต่อไปในอนาคต	3.55	0.78	มาก
โดยรวม		3.83	0.71	มาก
(4)	สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้			
1.	จัดหาและเตรียมความพร้อมของหนังสือแบบเรียน และวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนที่หลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละช่วงวัยให้เพียงพอสำหรับการใช้งาน	4.00	0.19	มาก
2.	จัดหาและเตรียมความพร้อมของสื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยีที่ใช้จัดการเรียนการสอนที่ทันสมัยให้เพียงพอแก่การใช้งาน	3.82	0.89	มาก
3.	จัดหาและเตรียมความพร้อมของแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้าอย่างหลากหลาย	3.97	0.69	มาก
4.	จัดเตรียมความพร้อมของอาคารสถานที่ และสาธารณูปโภคพื้นฐานให้มีความสะอาด ระเบียบเรียบร้อย สะดวก ปลอดภัย และเพียงพอ	3.87	0.91	มาก
5.	เตรียมความพร้อมสำหรับการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการบริหารจัดการและจัดการเรียนการสอนให้เพียงพอ	4.31	0.59	มาก
6.	เตรียมความพร้อมในการป้องกันอุบัติเหตุและรับมือกับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรอย่างทันท่วงที	4.71	0.68	มากที่สุด
โดยรวม		4.11	0.76	มาก
ด้านกระบวนการ				
(1)	การปรับโครงสร้างองค์กร			
1.	มีโครงสร้างองค์กร ซึ่งแบ่งกลุ่มงานตามกฎกระทรวงฯ	3.93	0.92	มาก

ตาราง 32 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
2.	มีการกำหนดขอบข่ายของงานภายใต้แต่ละกลุ่มงานที่ครอบคลุมภาระหน้าที่ของกลุ่มงาน	3.71	0.46	มาก
3.	มีปฏิทินกำหนดการทำงานรายภาคเรียนและรายปีการศึกษา และมีหัวหน้าและรองหัวหน้างาน ปฏิบัติหน้าที่ดูแลประสานงานร่วมกับทีม	4.01	0.10	มาก
4.	มีขั้นตอนการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดของงานทั้งหมดและมีวิธีการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA	3.98	0.13	มาก
5.	สายบังคับบัญชาสั้นและเป็นแนวราบ	4.27	0.82	มาก
6.	มีระบบประกันคุณภาพอย่างทั่วถึงภายในองค์กรและมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	3.94	0.34	มาก
7.	บริหารจัดการโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA	4.00	0.19	มาก
8.	กำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานภายหลังการสะท้อนผลการปฏิบัติงานตามวงจร PDCA อย่างเป็นระบบ	3.56	0.55	มาก
โดยรวม		3.92	0.56	มาก
(2)	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม			
1.	วิสัยทัศน์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา สู่องค์กรสมรรถนะสูง เกิดจากการมีส่วนร่วมและผ่านความเห็นชอบของบุคลากรในองค์กร	3.83	0.87	มาก
2.	พันธกิจและเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง เกิดจากการมีส่วนร่วมและผ่านความเห็นชอบของบุคลากรในองค์กร	3.99	0.21	มาก
3.	ถ่ายทอดวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร	4.01	0.35	มาก
4.	มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง	4.04	0.51	มาก

ตาราง 32 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
5.	มีตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการ โรงเรียนประถมศึกษาสื่องค์การสมรรถนะสูง	3.66	0.72	มาก
6.	มีรายงานผลการปฏิบัติงานระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสื่องค์การสมรรถนะสูง	3.51	0.74	มาก
	โดยรวม	3.84	0.64	มาก
(3)	การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน			
1.	สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสื่องค์การสมรรถนะสูงเพื่อนำสู่การปฏิบัติ	4.34	0.94	มาก
2.	มีระบบการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศที่ดี	3.85	0.36	มาก
3.	มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างเป็น ระบบและสม่ำเสมอ	3.99	0.17	มาก
4.	มีบรรยากาศการสื่อสารที่ดีในองค์กร มีความรักสามัคคี กลมเกลียวกันภายในองค์กร	4.01	0.17	มาก
5.	มีกิจกรรมสรุปผลการปฏิบัติงาน และรับฟังข้อคิดเห็น ของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำมา ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.87	0.36	มาก
6.	มีการรายงานผลการปฏิบัติงานและศึกษาความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำสู่การพัฒนาปรับปรุงงาน	3.98	0.13	มาก
	โดยรวม	4.01	0.48	มาก
(4)	การทำงานร่วมกันเป็นทีม			
1.	มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของกลุ่มงาน ซึ่งเป็นการบริหารจัดการและตัดสินใจโดยทีม	3.80	0.90	มาก
2.	มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยให้หัวหน้า และรองหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าและรองหัวหน้างาน เป็นผู้ประสานงาน ดูแล กำกับ ติดตามงาน โดยใช้ วิธีการทำงานเป็นทีม	4.03	0.25	มาก
3.	ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ระบุใน คู่มือ และมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ความสำเร็จที่ระบุไว้	3.71	0.94	มาก

ตาราง 32 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
4.	มีกิจกรรมส่งเสริมการออกแบบการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน และการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ร่วมกัน	3.64	0.92	มาก
5.	มีโครงการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง	3.94	0.28	มาก
6.	มีกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริม การทำงานร่วมกันและ การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่องานบรรลุ เป้าหมายและประสบผลสำเร็จอย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง	4.12	0.97	มาก
7.	มีกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริม ความรักองค์การ รัก งาน รักหน้าที่และความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ อย่าง เป็นระบบและต่อเนื่อง	3.97	0.95	มาก
	โดยรวม	3.89	0.82	มาก
(5)	การมุ่งเน้นผู้เรียน			
1.	มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการและพัฒนาการ ของผู้เรียน	3.99	0.17	มาก
2.	มีกิจกรรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.16	0.47	มาก
3.	มีกิจกรรมพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน	3.52	0.81	มาก
4.	ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม เพื่อการเรียนการสอนและ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน	3.57	0.89	มาก
5.	มีกิจกรรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ให้แก่ผู้เรียน	3.64	0.93	มาก
6.	ใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลผู้เรียนอย่างหลากหลาย และใช้เครื่องมือวัดผลที่เหมาะสมและมีคุณภาพ	3.60	0.90	มาก
	โดยรวม	3.75	0.78	มาก
(6)	การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ			
1.	มีรายงานผลการดำเนินงานบริหารสถานศึกษาและ การแก้ปัญหาอย่างชัดเจนแสดงถึงการพัฒนาที่เพิ่มขึ้น อย่างต่อเนื่อง	3.52	0.74	มาก
2.	มีหลักสูตรที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และนโยบายการพัฒนาประเทศ	3.90	0.59	มาก

ตาราง 32 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
3.	มีเครือข่ายร่วมพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา	3.59	0.68	มาก
4.	มีกำหนดการนิเทศการจัดการเรียนการสอนเป็นประจำ สม่ำเสมอทุกภาคเรียน	3.52	0.83	มาก
5.	มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการ พัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานได้	4.20	0.51	มาก
6.	มีการนำระบบประกันคุณภาพภายในมาใช้ในการพัฒนา คุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.98	0.19	มาก
7.	มีการทำวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนากิจการการเรียน การสอน ผู้เรียนและการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของ สถานศึกษา	3.97	0.16	มาก
8.	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และชุมชนในการ จัดการศึกษาและการพัฒนากิจการการเรียนการสอน ของสถานศึกษา	3.91	0.32	มาก
โดยรวม		3.82	0.60	มาก
ด้านผลผลิต				
(1)	โครงสร้างองค์การ			
1.	โครงสร้างการบริหารยืดหยุ่น คล่องตัว และเป็นแนวราบ	3.99	0.17	มาก
โดยรวม		3.99	0.17	มาก
(2)	นักเรียน			
1.	ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.97	0.21	มาก
2.	ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.55	0.67	มาก
โดยรวม		3.76	0.54	มาก
(3)	ผู้บริหาร ครูและบุคลากร			
1.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความรู้และมีความเข้าใจ ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กร สมรรถนะสูง	3.57	0.74	มาก
2.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความพึงพอใจต่อการบริหาร จัดการโรงเรียนประถมศึกษาขององค์กรสมรรถนะสูง	3.95	0.32	มาก
โดยรวม		3.76	0.60	มาก

ตาราง 32 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
(4)	โรงเรียน			
1.	โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชนและมีจำนวนผู้เรียนเพิ่มขึ้นทุกปี	4.06	0.36	มาก
	โดยรวม	4.06	0.36	มาก
	ด้านผลย้อนกลับ			
1.	รายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อสาธารณชน	4.20	0.98	มาก
2.	การนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ	3.57	0.76	มาก
	โดยรวม	3.89	0.93	มาก

จากตาราง 32 พบว่า ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต และด้านผลย้อนกลับ ในระดับมากทุกด้าน

5. สรุปผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงตามองค์ประกอบด้านผลผลิต (Output)

5.1 โครงสร้างองค์การ ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ส่งผลต่อโครงสร้างองค์การ ทำให้โครงสร้างองค์การมีความยืดหยุ่น คล่องตัว และเป็นแนวราบ จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันก่อนและหลังการพัฒนา สามารถนำผลการศึกษาสภาพปัจจุบันมาทำการเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยโดยใช้ t-test (Dependent Samples) ปรากฏดังตาราง 33

ตาราง 33 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านโครงสร้างองค์การ ก่อนและหลังการใช้ระบบ

การบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์กร สมรรถนะสูง ด้านโครงสร้างองค์การ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	p-value
ก่อนการพัฒนา	46	3.56	0.29	-6.917*	.000
หลังการพัฒนา	46	4.15	0.10		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 33 พบว่า สภาพปัจจุบันระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา  
สู่องค์การสมรรถนะสูง ส่งผลให้เกิดการพัฒนาด้านโครงสร้างการบริหารจัดการ มีความยืดหยุ่น  
คล่องตัว และเป็นแนวราบ โดยผลการเปรียบเทียบกระบวนการพัฒนาด้านการปรับโครงสร้าง  
องค์การหลังการใช้ระบบมีการพัฒนาขึ้นมากกว่าก่อนการใช้ระบบ

5.2 นักเรียน หลังการทดลองใช้ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่  
องค์การสมรรถนะสูง ซึ่งได้ทำการทดลองในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2559 นักเรียนมี  
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐาน  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.3 ผู้บริหาร ครู และบุคลากร หลังการทดลองใช้ระบบบริหารจัดการโรงเรียน  
ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง มีความรู้  
ความเข้าใจเนื้อหาที่ได้รับจากการอบรม และมีความพึงพอใจต่อระบบบริหารจัดการโรงเรียน  
ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต และ  
ด้านผลย้อนกลับ ในระดับมากทุกด้าน

5.4 โรงเรียน หลังการทดลองใช้ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่  
องค์การสมรรถนะสูง โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชนและมีจำนวนผู้เรียนเพิ่มขึ้นในปีการศึกษา  
2560





## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง สามารถสรุปผล อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง
3. เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง
4. เพื่อศึกษาผลการนำระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงไปใช้

#### สรุปผล

1. องค์ประกอบของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 16 องค์ประกอบย่อย ดังนี้
  - 1.1 ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่
    - 1.1.1 ผู้บริหาร
    - 1.1.2 ครูและบุคลากร
    - 1.1.3 นักเรียน
    - 1.1.4 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
  - 1.2 ด้านกระบวนการ (Process) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่
    - 1.2.1 การปรับโครงสร้างองค์การ
    - 1.2.2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
    - 1.2.3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน
    - 1.2.4 การทำงานร่วมกันเป็นทีม

- 1.2.5 การมุ่งเน้นผู้เรียน
  - 1.2.6 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
  - 1.3 ด้านผลผลิต (Output) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่
    - 1.3.1 โครงสร้างขององค์การที่ยืดหยุ่น คล่องตัว รองรับการเปลี่ยนแปลง
    - 1.3.2 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา
    - 1.3.3 ผู้บริหาร ครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย มีความพึงพอใจในระบบการบริหารจัดการโรงเรียน
    - 1.3.4 โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่นิยมและเป็นที่ยอมรับของชุมชน
  - 1.4 ด้านผลย้อนกลับ (Feedback)
    - 1.4.1 รายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อสาธารณชน
    - 1.4.2 การนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง สรุปผลได้ดังนี้
- ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูและบุคลากรผู้บริหาร และผู้เรียน มีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหาร ครูและบุคลากร และผู้เรียน
- ด้านกระบวนการ (Process) มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมุ่งเน้นผู้เรียน การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ อันดับสองมีสองข้อ คือ การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน และการมุ่งเน้นผู้เรียน ลำดับสาม คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
- ด้านผลผลิต (Output) มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ นักเรียน โครงสร้างองค์การและผู้บริหาร ครูและบุคลากร มีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ โรงเรียน โครงสร้างองค์การ และนักเรียน
- ด้านผลย้อนกลับ (Feedback) มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก
3. ผลการออกแบบระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

3.1 ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

3.1.1 ผู้บริหาร

3.1.2 ครูและบุคลากร

- 3.1.3 นักเรียน
- 3.1.4 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 3.2 ด้านการกระบวนการ (Process) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่
- 3.2.1 การปรับโครงสร้างองค์การ
- 3.2.2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
- 3.2.3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน
- 3.2.4 การทำงานร่วมกันเป็นทีม
- 3.2.5 การมุ่งเน้นผู้เรียน
- 3.2.6 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
- 3.3 ด้านผลผลิต (Output) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่
- 3.3.1 โครงสร้างขององค์การที่ยืดหยุ่น คล่องตัว รองรับการเปลี่ยนแปลง
- 3.3.2 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา
- 3.3.3 ผู้บริหาร ครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย มีความรู้ความเข้าใจและมีความพึงพอใจในระบบการบริหารจัดการโรงเรียน
- 3.3.4 โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่นิยมและเป็นที่ยอมรับของชุมชน
- 3.4 ด้านผลย้อนกลับ (Feedback)
- 3.4.1 รายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อสาธารณชน
- 3.4.2 การนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
- ประกอบด้วยหน่วยระบบย่อย 6 หน่วย ดังนี้
- หน่วยระบบย่อยที่ 1 การปรับโครงสร้างองค์การ มีวิธีดำเนินการดังนี้
1. ผู้บริหารประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์/ความสำคัญและดำเนินการปรับโครงสร้างองค์การ
  2. กำหนดขอบข่ายของงาน/ผู้รับผิดชอบงาน/ปฏิทินการปฏิบัติงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามวงจรคุณภาพ PDCA
  3. กำหนดสายบังคับบัญชาสั้นและเป็นแนวราบ
  4. วางระบบประกันคุณภาพที่เป็นระบบและทั่วถึงทั้งองค์การ
  5. บริหารจัดการโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA และมีขั้นตอนการปรับปรุงพัฒนาหลังการสะท้อนผลอย่างเป็นระบบ
  6. ตรวจสอบขั้นตอนการปฏิบัติงานตามวงจร PDCA
  7. รายงานผลการปรับโครงสร้างองค์การ ปฏิทิน ขั้นตอนการปฏิบัติงานและผู้รับผิดชอบ
- หน่วยระบบย่อยที่ 2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีวิธีดำเนินการดังนี้
1. ผู้บริหารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง
  2. สร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

3. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์อย่างทั่วถึงทั้งองค์การ
  4. วิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์
  5. สร้างตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
  6. รายงานผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียน
- ประณตศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงรายปี/รายภาคเรียน

หน่วยระบบย่อยที่ 3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน มีวิธีดำเนินการดังนี้

1. อบรม/ประชุมทำความเข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วิธีการปฏิบัติ ทบทวนหน้าที่ และดูแลข้อมูลสารสนเทศ
2. ปรับปรุงฐานข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบันและมีการสื่อสารภายใน
3. จัดกิจกรรมประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มงานทุกสัปดาห์
4. สร้างบรรยากาศที่ดีในองค์การร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา
5. จัดกล่องรับความคิดเห็นและกิจกรรมประชุมสรุปผลงาน และจัดบันทึกการประชุมอย่างเป็นระบบ
6. ศึกษา/ตรวจสอบความพึงพอใจและรายงานผลทุกภาคเรียน

หน่วยระบบย่อยที่ 4 การทำงานร่วมกันเป็นทีม มีวิธีดำเนินการดังนี้

1. ประชุมชี้แจงการกระจายอำนาจในองค์การ และบทบาทของสมาชิก
2. ปฏิบัติงานตามขั้นตอนในคู่มือการปฏิบัติงานโดยหัวหน้าและรองหัวหน้ากลุ่มงาน/งานเป็นผู้ดูแลควบคุม และประสานงาน
3. จัดกิจกรรมส่งเสริมการออกแบบการจัดการทำงานร่วมกันเป็นทีม และความสัมพันธ์ภายในทีม
4. จัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถของทุกคนในองค์การ
5. จัดกิจกรรมส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพเป็นประจำ
6. จัดโครงการส่งเสริมความรักองค์การ รักงาน รักหน้าที่ และเสริมสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าขององค์การ

หน่วยระบบย่อยที่ 5 การมุ่งเน้นผู้เรียน มีวิธีดำเนินการดังนี้

1. การวิเคราะห์หลักสูตร วิเคราะห์ผู้เรียน และความต้องการของผู้เรียน เพื่อออกแบบการจัดการเรียนรู้
2. จัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างหลากหลายและเหมาะสม
3. จัดกิจกรรมพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนอย่างหลากหลายและเหมาะสม

4. ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อการจัดการเรียนการสอน
5. จัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ให้แก่ผู้เรียน
6. ใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลผู้เรียนอย่างหลากหลาย เครื่องมือการวัดที่

เหมาะสมและมีคุณภาพ

หน่วยระบบย่อยที่ 6 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ มีวิธีดำเนินการดังนี้

เครือข่าย

1. สร้างความตระหนักและสานสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร ชุมชน และภาคี

องค์กร

2. สร้างภาคีเครือข่ายเพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งทางวิชาการ
3. สร้างระบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและส่งเสริมการมีส่วนร่วม
4. ตรวจสอบและพัฒนากิจการการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง
5. สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และรวบรวมองค์ความรู้จากการปฏิบัติภายใน

เป็นรูปธรรม

6. นำระบบประกันคุณภาพภายในมาเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานอย่าง

การศึกษา

7. ส่งเสริมการวิจัยในองค์กรและการมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาการวิจัย
8. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ในการพัฒนาการจัด

ไปใช้

4. การประเมินผลการนำระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

สูงไปใช้ มีรายละเอียดดังนี้

- 4.1 ผู้บริหารและครูผู้เข้ารับการอบรมมีคะแนนทดสอบความรู้ความเข้าใจหลัง

การอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมทุกคน

- 4.2 ผลการประเมินการใช้ระบบบริหารจัดการโรงเรียนสู่องค์กรสมรรถนะสูง

พบว่า มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน

- 4.3 ผลการศึกษาความพึงพอใจของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง พบว่า ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง มีความพึงพอใจต่อระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต และด้านผลย้อนกลับ อยู่ในระดับมากทุกด้าน

อภิปรายผล

ผลการวิจัยการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง สามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 1) การปรับโครงสร้างองค์การ 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน 4) การทำงานร่วมกันเป็นทีม 5) การมุ่งเน้นผู้เรียน และ 6) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เป็นกระบวนการสู่ความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่องค์การสมรรถนะสูง องค์ประกอบสำคัญอันดับแรกคือ การปรับโครงสร้างองค์การ ให้ความยืดหยุ่น เป็นการบริหารในแนวราบ เพื่อรองรับการดำเนินการพัฒนาโครงสร้างองค์การจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับการดำเนินการพัฒนา สอดคล้องกับ Lunenburg & Ornstein (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2546; อ้างอิงมาจาก Lunenburg & Ornstein, 1996) ซึ่งได้อธิบายว่าการบริหารจัดการ จะมุ่งประเด็นที่เกี่ยวกับวิธีการจัดโครงสร้างองค์การ เพื่อให้ครอบคลุมภาพรวมขององค์การ เป็นความพยายามใช้ศาสตร์และศิลป์ดึงดูดใจผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์การให้ร่วมมือร่วมใจดำเนินกิจกรรม เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับการศึกษาของ อัญชญา พานิช (2550) ได้ศึกษาองค์ประกอบประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย พบว่า องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์การ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อประสิทธิผลขององค์การ สำหรับองค์ประกอบที่ 2 คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจัดการองค์การ เป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นระบบ และต้องพัฒนาองค์การโดยภาพรวมทั้งหมด การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน จึงถือเป็นสิ่งสำคัญ เพราะบุคลากรทุกคนในองค์การ จะต้องมีส่วนร่วมได้เสนอความคิดเห็นเพื่อองค์การของตนเอง และต้องเป็นผู้มีสิทธิ์พิจารณาความเหมาะสมและให้การยอมรับวิสัยทัศน์ขององค์การ ประเด็นนี้จะทำให้บุคลากรได้เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์การและเกิดความรู้สึกรัก ยอมรับ และรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ซึ่ง Wohlsteetr & Mahrman (1993) ได้อธิบายปัจจัยที่เอื้อให้การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานประสบความสำเร็จ ดังนี้ 1) การกระจายอำนาจ 2) เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารโดยองค์คณะบุคคล 3) มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะการบริหาร 4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการศึกษา 5) ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถ และมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม 6) การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 7) มีการให้รางวัลสำหรับความสำเร็จในการบริหารและจัดการศึกษา และสอดคล้องกับ สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2542) ซึ่งได้อธิบายลักษณะของโรงเรียนที่มีคุณภาพข้อหนึ่งว่า เป็นโรงเรียนที่มีเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีวัตถุประสงค์ที่เป็นเอกภาพ มีการปฏิบัติอย่างคงที่ สม่ำเสมอ เป็นลักษณะขององค์กรแห่งความร่วมมือ องค์ประกอบประการที่ 3 ของด้านกระบวนการ คือ การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การ การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ออกแบบให้มีการนำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามหลักการของการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในช่วยสร้างสัมพันธภาพอันดีในองค์การ รวมถึงการส่งเสริมการสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นกันเอง และความมีน้ำใจดูแลช่วยเหลือซึ่งกันและกันในองค์การ เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นในกระบวนการด้านนี้ สอดคล้องกับ เควียว และคณะ (Carew et al, 2007) ที่ได้นำเสนอแนวคิดองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงเกี่ยวกับการสื่อสารอย่างเปิดเผยไว้ว่า การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคคลภายในองค์การ (S=Share information and open communication) การสื่อสารที่เปิดเผยทั่วทั้งองค์การเป็นเครื่องมือสำคัญในการก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคลากรในองค์การ

โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพูดคุยกันระหว่างบุคลากรต่าง ๆ เป็นเครื่องมือสำคัญให้เกิดความเข้าใจกัน ซึ่งเมื่อเกิดความไว้วางใจกันแล้ว การแบ่งปันและถ่ายทอดข้อมูลระหว่างพนักงานจะเกิดขึ้น โดยข้อมูลนั้นมีความสำคัญในการนำไปสู่การตัดสินใจเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร การสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ส่งเสริมให้เกิดการสนทนา แลกเปลี่ยนสร้างความยืดหยุ่นในองค์กร และสอดคล้องกับ เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ (2558) ได้กล่าวไว้ รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง มี 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์องค์กร (Analyzing-A) 2) การวางแผน (Planning-P) 3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U) 4) การปฏิบัติการ (Doing-D) 5) ด้านการควบคุม กำกับติดตาม (Controlling-C) 6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Improving-I)

องค์ประกอบที่ 4 การทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของกลุ่มงาน เป็นการบริหารจัดการและตัดสินใจโดยทีม มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยให้หัวหน้าและรองหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าและรองหัวหน้างาน เป็นผู้ประสานงานดูแล กำกับ ติดตามงาน โดยใช้วิธีการทำงานเป็นทีม มีกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริม การทำงานร่วมกันและการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่องานบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริม ความรักองค์กร รักงาน รักหน้าที่ และความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับบริษัท The Berkeley Consulting Group ได้ศึกษาองค์ประกอบขององค์กรแบบ HPO ในประเทศแคนาดา โดยได้นำเสนอองค์ประกอบขององค์กรแบบ HPO ไว้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม คือ เน้นการทำงานเป็นทีมและการสื่อสาร (Teamwork & Communications) ให้มีความสำคัญกับการร่วมมือในการทำงาน มีเป้าหมายร่วมกัน ช่วยเหลือกัน องค์ประกอบที่ 5 การมุ่งเน้นผู้เรียน ซึ่งประกอบด้วยให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้านทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ รวมถึงทักษะการเรียนรู้ โดยการพัฒนาให้ผู้สอนให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียน ตั้งแต่การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะต่าง ๆ สอดคล้องกับ สุวัฒน์ อัจฉริยนนท์ (2556) ได้ศึกษา ยุทธศาสตร์การพัฒนาบริหารจัดการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง สำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า สมรรถนะหลักของยุทธศาสตร์การพัฒนา 7 ด้าน คือ 1) ด้านขับเคลื่อนองค์กร 2) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน 3) ด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร 4) ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน 5) ด้านการมุ่งเน้นการบริการทางวิชาการ 6) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 7) ด้านการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่น เป็นตัวขับเคลื่อนและเป็นแนวทางในการพัฒนาหน่วยงานไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และ องค์ประกอบที่ 6 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ องค์ประกอบนี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนโดยการพัฒนาหลักสูตร มุ่งเน้นภาคีเครือข่ายร่วมพัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการ การส่งเสริมการวิจัยเพื่อการพัฒนา การพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มุ่งให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการศึกษาของ บุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ได้ศึกษา รูปแบบองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าองค์ประกอบที่ศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล

ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) นวัตกรรมการบริหาร 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 4) การจัดองค์กร 5) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ 6) ระบบธรรมาภิบาล 7) การมีพันธมิตรเครือข่าย

2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของระบบการบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต อยู่ในระดับมาก และด้านผลย้อนกลับมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต และด้านผลย้อนกลับ มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการวิจัยจะสังเกตได้ว่า ข้อมูลด้านสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มีความใกล้เคียงกัน ข้อมูลแสดงถึงการบริหารจัดการซึ่งมีการปฏิบัติอยู่ในด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต ส่วนความต้องการหรือสภาพที่พึงประสงค์นั้น พบว่า มีความต้องการการพัฒนาในระดับมากทุกด้าน สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ โดยปกติการบริหารจัดการสถานศึกษามีการดำเนินการอยู่แล้วโดยปกติ ซึ่งสถานศึกษาแต่ละแห่งมีความสำเร็จในการบริหารจัดการแตกต่างกันออกไป บางแห่งอาจมีการบริหารจัดการที่ดี แต่มีความสนใจที่จะพัฒนาองค์การไปสู่องค์การสมรรถนะสูง เพื่อให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดียิ่งขึ้น เนื่องจากการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูงเป็นการพัฒนาองค์การอย่างรอบด้าน และมีความยั่งยืนของความสำเร็จในการพัฒนา เป็นองค์การที่มีความโดดเด่นด้านนวัตกรรม และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคม ในยุคปัจจุบันได้เป็นอย่างดี ดังนั้น การพัฒนาองค์การสู่องค์การสมรรถนะสูง จึงเป็นสิ่งที่ดีและควรค่าต่อการพัฒนาองค์การ สอดคล้องกับ Vitalo (2009) ได้อธิบายว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่มีความสามารถในการผลิตผลลัพธ์ ที่ตอบสนองความต้องการสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน (ได้แก่ ลูกค้า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พนักงาน ชุมชน และผู้ประกอบการ) และได้พัฒนาคำจำกัดความเพิ่มเติมความหมายในส่วนรายละเอียด “การจัดลำดับผลลัพธ์ของการประกอบการภายนอก” (Extraordinary Results) องค์การที่มีสมรรถนะสูงเป็นสัญลักษณ์ที่องค์กรไม่ก็แห่ง ซึ่งมีความรับผิดชอบต่อความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระทบต่ออุตสาหกรรม ตลาด และภาคส่วนแต่ละแห่ง การจัดลำดับผลลัพธ์ของการประกอบการโดยภายนอกยังหมายความรวมถึงการให้บริการแก่ลูกค้าและเพิ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง องค์การที่มีสมรรถนะสูงถูกกล่าวขานเพื่อเติมเต็มสังคมและอุตสาหกรรมโดยกลายเป็นตัวแทนและรูปแบบของนวัตกรรมโครงสร้าง และเป็นสถานที่ซึ่งบุคคลสามารถเรียนรู้ (Learn) และ Linda Holbeche (2004) ได้อธิบายว่า องค์การสมรรถนะสูง เป็นองค์การที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบบังคับบัญชาที่เข้มงวด แต่มุ่งกระตุ้นให้คนในองค์การรักษาความเป็นองค์การอย่างยั่งยืน โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์การ แลให้ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ

3. ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูและบุคลากร นักเรียน



และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านกระบวนการ (Process) ประกอบด้วย การปรับโครงสร้างองค์การ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสื่อสารสร้างความเข้าใจ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การมุ่งเน้นผู้เรียน การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ด้านผลผลิต (Output) ประกอบด้วย โครงสร้างขององค์การที่ยืดหยุ่น คล่องตัว รองรับการเปลี่ยนแปลง ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา ผู้บริหาร ครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย มีความพึงพอใจในระบบ การบริหารจัดการโรงเรียน และโรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่นิยมและเป็นที่ยอมรับของชุมชน ด้านผลย้อนกลับ (Feedback) ประกอบด้วยรายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อสาธารณชน และการนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ สอดคล้องกับการศึกษาของ Creemers et al (1998) ได้ศึกษาสถานศึกษาที่มีสมรรถนะสูง ผลการศึกษาพบว่า 1) การที่ผู้บริหารเป็นผู้นำที่เด็ดเดี่ยวของทีมงาน (Purposeful leadership of the staff by the head-teacher) 2) การมีส่วนร่วมของรองผู้บริหารโรงเรียน (The involvement of the deputy head-teacher) 3) การมีส่วนร่วมของครู (The involvement of teachers) 4) ความสามัคคีของครู (Consistency among teachers) 5) มีโครงสร้างบทเรียนหรือหลักสูตร (Structured lessons) 6) มีการเรียนการสอนที่ท้าทาย หรือน่าสนใจ (Intellectually challenging teaching) 7) สภาพแวดล้อมที่มุ่งงานเป็นศูนย์กลาง หรือมุ่งงาน (Work-centered environment) 8) ให้ความสำคัญกับเวลา หรือมีการจำกัดเวลาการทำงาน (Limited focus within sessions) 9) ให้ความสำคัญในการสื่อสารระหว่างครูและนักเรียนมากที่สุด 10) เก็บบันทึกข้อมูล (Record keeping) 11) มีส่วนร่วมของผู้ปกครอง (Parental involvement) 12) มีบรรยากาศเชิงบวก (Positive climate)

4. ผลการประเมินผลการนำระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาลู่สู่องค์การสมรรถนะสูงไปใช้พบว่า ผลการประเมินการใช้ระบบบริหารจัดการโรงเรียนสู่องค์การสมรรถนะสูง พบว่า มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการศึกษาความพึงพอใจของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาลู่สู่องค์การสมรรถนะสูง พบว่า ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง มีความพึงพอใจต่อระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาลู่สู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต และด้านผลย้อนกลับ อยู่ในระดับมากทุกด้าน Winn & Cameron (1998) ได้ศึกษารูปแบบที่เหมาะสมในการบริหารงานตามกรอบแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งสหรัฐอเมริกา (MBNQA) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาถึงรูปแบบความเหมาะสมในการบริหารงาน ตามกรอบแนวคิดของรางวัลคุณภาพพบว่า ถ้านำไปประยุกต์ใช้สถานศึกษา จะก่อให้เกิดผลสำเร็จเป็นอย่างดี ซึ่งต้องพิจารณา 2 ส่วนร่วมกันคือ 1. การคัดค้านและการไม่ยอมรับในตัวผู้นำองค์การ ซึ่งเป็นผลกระทบโดยตรงต่อผลลัพธ์ ในการปฏิบัติงานที่ดีให้เกิดคุณภาพในองค์การ และมีอิทธิพลต่อความล้มเหลวในการจัดตั้งระบบคุณภาพหรือกระบวนการทำงานทั้งหลายที่เกี่ยวข้องโดยตรง 2. การพิจารณาถึงปฏิสัมพันธ์ ขององค์ประกอบตามรูปแบบรางวัลคุณภาพที่กำหนดขึ้น ไม่ได้มีส่วนช่วยสนับสนุนงานบางด้านเท่าที่ควรแต่โครงสร้างของกรอบแนวคิดของระบบคุณภาพดังกล่าว ยังสามารถใช้เป็นแนวทาง เพื่อกำหนดให้สถานศึกษานำไปดำเนินการเพื่อมุ่งสู่คุณภาพการศึกษาที่ดีในอนาคต Dettmann (2004) ได้ศึกษา การรับรู้ของผู้บริหารการศึกษา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่สนับสนุนที่มีต่อการนำ BMNQA ไปใช้ในการบริหารของมหาวิทยาลัยวิสคอนซินตอนใต้ (University of

Wisconsin-South) ซึ่งเป็นการศึกษา วิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า กลุ่มผู้บริหารการศึกษามีมุมมองเชิงบวกต่อการนำเอา BMNQA มาใช้เป็นเกณฑ์ในการบริหาร และ ผลวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า มุมมองต่อการนำ BMNQA มาใช้ในการบริหารของมหาวิทยาลัยทั้ง มุมมองในเชิงบวก และมุมมองเชิงลบ ดังนี้ 1) มุมมองเชิงบวก ได้แก่ การเป็นศูนย์กลางของ ความเป็นเลิศ เป็นความภาคภูมิใจของสมาชิกที่ร่วมดำเนินการ สร้างภาพลักษณ์ในเชิงบวก เป็น วิถีทางไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และทำให้มีการสื่อสารกันมากขึ้น 2) มุมมองเชิงลบ ได้แก่ เสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูง ต้องใช้เวลาในการเรียนและฝึกอบรม ต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ที่ตั้งไว้ มีภาระงานเพิ่มขึ้น ความไม่สอดคล้องกันระหว่างรางวัลกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย มี ขอบเขตของการทำงานกว้างมาก เกิดความคาดหวังเชิงคุณภาพสูงขึ้น การตัดสินใจโดยปราศจาก การติดตามรูปแบบของหลักเกณฑ์ BMNQA และลูกจ้างในองค์การไม่ให้การยอมรับอย่างเพียงพอ

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 การพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง เป็นการดำเนินงานทั้งระบบ ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจเป้าหมายของการพัฒนา วิธีดำเนินการพัฒนา และต้องกำกับติดตามการดำเนินการพัฒนาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ประสบความสำเร็จได้ตามความ มุ่งหมาย

1.2 การดำเนินการพัฒนาระบบบริหารจัดการมีการนำหลักการจัดการความรู้เข้ามาใช้ ในการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จัดทุกสัปดาห์ ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบอาจ สอดแทรกกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพิ่มเติม เพื่อให้บุคลากรเรียนรู้ที่จะค้นคว้าหา ความรู้ เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และถ่ายทอดคุณลักษณะของการใฝ่เรียนรู้ไปยังผู้เรียน

1.3 การดำเนินกิจกรรมตามหน่วยย่อย สามารถปรับรูปแบบของกิจกรรมในช่วง การอบรมให้ความรู้ เพื่อให้เกิดความน่าสนใจยิ่งขึ้นได้

1.4 ผู้บริหารควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง เป็น แบบอย่างที่ปรึกษาและช่วยเหลือตามความเหมาะสม

1.5 การสร้างภาคีเครือข่ายระหว่างสถานศึกษาและสถาบันอุดมศึกษา อาจเริ่มตั้งแต่ การเชิญวิทยากรจากสถาบันอุดมศึกษาเพื่ออบรมให้ความรู้ ตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะ ต่อเนื่องจนกระทั่งการดำเนินการพัฒนาเสร็จสิ้นลง

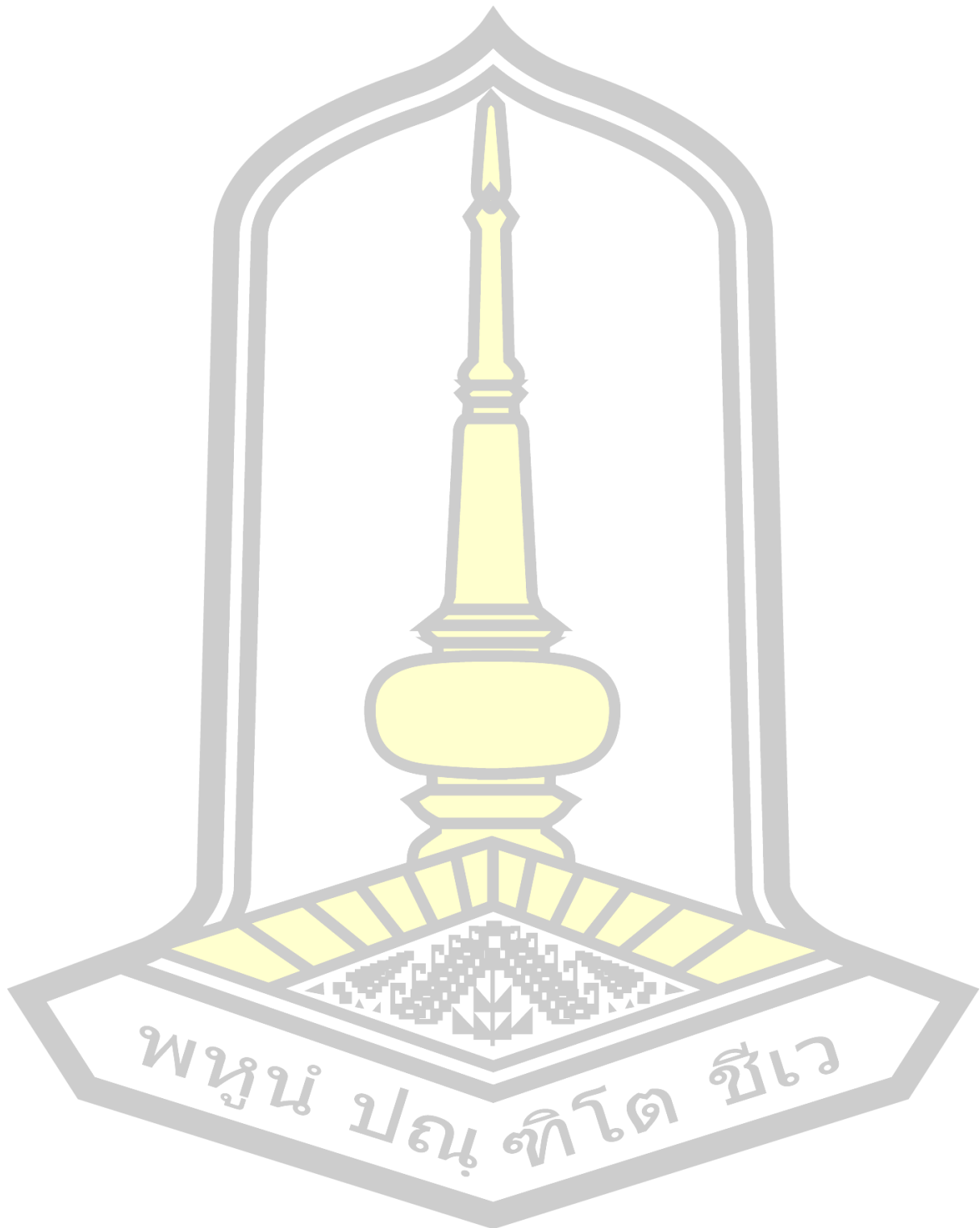
#### 2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาระบบบริหารจัดการสถานศึกษาสู่องค์กร สมรรถนะสูงในระดับมัธยมศึกษาและอุดมศึกษาเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดการพัฒนาระบบบริหารจัดการ ในวงกว้างที่เหมาะสมกับบริบทและพันธกิจของสถานศึกษา

2.2 ควรมีการศึกษาด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาระบบบริหารจัดการ  
สถานศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงในด้านของปัจจัยที่ส่งเสริมการพัฒนาองค์กร หรือปัจจัยที่เป็น  
ปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาองค์กรและวิธีการแก้ไข เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาองค์กร  
สู่องค์กรสมรรถนะสูงต่อไป



บรรณานุกรม



### บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2540). *แนวทางการสอนที่เน้นทักษะกระบวนการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงพลังงาน. (2550). *องค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization)*. สืบค้นเมื่อ มิถุนายน 2559. <<http://www.eppo.go.th/admin/hpo>>.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2554). *การประกันคุณภาพของสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (ม.ป.ป.). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์แอนด์มีเดีย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545*. กรุงเทพฯ: คุรุสภา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2557). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- กลุ่มนักวิชาการบริหารธุรกิจ. (2551). *คู่มือกลยุทธ์การบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: พัฒนวิทย์การพิมพ์.
- โก้วฉ้วน เทศบุตร. (2554). *คู่มือการจัดการศึกษา เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 0511902 การประยุกต์ทฤษฎีระบบในการบริหารและพัฒนากการศึกษา*. มหาสารคาม: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (ม.ป.ป.). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการในภาครัฐ*. สืบค้นเมื่อ เมษายน 2559. <<http://wiki.most.go.th/index.php?title=PMQA&printable=yes&printable=yes>>.
- จันทรานี สงวนนาม. (2554). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.
- เฉลิมชัย หาญกล้า. (2545). *การพัฒนาระบบการตรวจติดตามคุณภาพภายในของสถาบันราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- ชนิดา ยูบูรณ์. (2551). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2550). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์ พรินต์ติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2550). *การบริหารงานวิชาการและการนิเทศภายในสถานศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 5. ปัตตานี: ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักงานวิทยาบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

- ชูศักดิ์ ชูช่วย และคณะ. (2556). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำการจัดการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ณรงค์ นันทวรรณ. (2536). *การบริหารงานอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: พิสิกส์เซ็นเตอร์พานิช.
- ถวัลย์ มาศจรัส. (2546). *นวัตกรรมการศึกษาชุด แบบฝึกหัด-แบบฝึกทักษะ เพื่อพัฒนาผู้เรียน และการจัดทำผลงานทางวิชาการอาจารย์ 3 และบุคลากรทางการศึกษา (ครูชำนาญการ ครูเชี่ยวชาญ และครูเชี่ยวชาญพิเศษ)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธารอักษร.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2552). *องค์การสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม*. วารสาร *การจัดการภาครัฐและเอกชน*, 1(2), 3-19.
- ทิตนา แคมมณี. (2557). *ศาสตร์การสอน:องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา แคมมณี และภาชิต ประมวลศิลป์ชัย. (2547). *การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน : ประสิทธิภาพและกลยุทธ์ของนักวิชาการในการเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: พัฒนาคุณภาพวิชาการ (พว).
- เทื่อน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ธเนศ ขำเกิด. (2545). *การประเมินผลการฝึกอบรมตามรูปแบบของเคิร์กแพทริก*. กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2551). *องค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเปี่ยมสุข*. กรุงเทพฯ: ปราชญ์สยาม.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2532). *การบริหาร คิดและทำอย่างผู้จัดการใหญ่*. กรุงเทพฯ: เคล็ดไทย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2552). *พฤติกรรมผู้บริโภคทางการตลาด*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2550). *องค์กรและการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2546). *พฤติกรรมบุคคลในองค์กร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เจริญพัฒน์.
- ธีระ รุณเจริญ. (2554). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปรอบ 2 และการประเมินภายนอกกรอบ 3*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ธีระพงษ์ เพ็งจันทร์. (2550). *การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธีระพร อายวัฒน์. (2552). *แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- นงลักษณ์ เรือนทอง. (2550). *รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2547). *โน้ตย่อบริหาร*. เชียงใหม่: Orange Group Tactics Design.
- นันทิยา ศรีหิ่ง. (2553). *การมีส่วนร่วมในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสาน.
- นิรมิต เทียมทัน. (2549). *ยุทธศิลป์การบริหารจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.
- นิสตาร์ก เวชยานนท์. (2551). *การเปรียบเทียบความแตกต่างของการนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้ในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนของไทย*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นิสตาร์ก เวชยานนท์. (2551). *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซีเอสเอ็มเอส.
- บันลือ พลฤกษ์วัน. (2550). *ยุทธศาสตร์การสอน*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุศรินทร์ สุจริตจันทร์. (2553). *รูปแบบองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปัญญา ฉายะจินดาวงศ์ และรัชณี ภูตระกูล. (2549). *ธรรมาภิบาล (Good Governance) กับสังคมไทย*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- ปาริฉัตร เข้มสุข. (2546). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ : มุมมองของข้าราชการไทย*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปวลิน โปษยานนท์. (2553). *การพัฒนาารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (แ่งคอย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2553). *นโยบายและการวางแผนหลักการและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ประพันธ์ สุริหาร. (2547). *หลักและระบบการบริหารการศึกษา*. ขอนแก่น: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2554). *องค์การและการจัดการ (Organization & Management)*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ปรีชาชาญ อินทรชิต และคณะ. (2556). *การพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์*, 15(ฉบับพิเศษ), 146.

- เผด็จ ขอบรูป และคณะ. (2553). ปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี. *วารสารบัณฑิตศึกษา*  
*มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 3(3), 114-122.
- พลุ เดชะรินทร์. (2549). *การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มิเดีย.
- พลุ เดชะรินทร์. (2550). *การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ HPO*. สืบค้นเมื่อ 5 มีนาคม 2552.  
<<http://www.champa.kku.ac.th/QA/doc/shair/organize/HPO 41>>.
- พลุ เดชะรินทร์. (2549). *โครงการพัฒนาการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง*. รายงานผล  
การศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง สำหรับ  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กันยายน, 5-6.
- พลุ เดชะรินทร์. (2544). *เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key  
performance indicators*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พลุ เดชะรินทร์. (ม.ป.ป.) *The High-Performance Organization: An Assessment of Virtues  
and Values Prepared for the European BAHA' i Business Forum*. ใน  
บทความทางวิชาการเกี่ยวกับองค์การที่มีศักยภาพการทำงานในระดับสูง บทความที่ 1  
องค์การที่มีศักยภาพการทำงานในระดับสูง (High Performance Organization: HPO.  
กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2-6.
- พงศธร ไชยสิทธิ์. (2557). *การพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นเลิศของสถาบันพลศึกษา*. สถาบัน  
พลศึกษาวิทยาเขตกรุงเทพ. *วารสารวิชาการ สถาบันพลศึกษา*, 6(3), 157-171.
- พรเทพ รุ่งแผน. (2546). *พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรทิพย์ สุพรรณกุล. (2553). *การพัฒนารูปแบบโรงเรียนสมรรถนะสูงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*.  
วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พีไลวรรณ จาวสุวรรณวงษ์. (2555). *การศึกษาความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High  
Performance Organization) : กรณีศึกษาเปรียบเทียบกระทรวงพลังงาน*. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เพ็ญศรี ลีสุวรรณกุล. (2559). *การพัฒนาองค์กรที่มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษา สำนักงาน  
พระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี*. การศึกษาอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต  
สาขาวิชานวัตกรรมการบริหารและการจัดการรัฐกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.



- เพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์. (2559). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. (2553). *องค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ : ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม*. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 27(1-2), 35-49.
- ภาวิข ทองโรจน์. (2556). *สถาบันอุดมศึกษากับการพัฒนาอุดมศึกษา*. สืบค้นเมื่อ วันที่ 3 มีนาคม 2556. <<http://www.dusit.ac.th/course/standard/no-3.pdf>>.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (2542). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2545). *ประมวลสาระชุดวิชาการศึกษาบทบาทชายหญิง Gender Studies 73734 หน่วยที่ 1-5*. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย. (2556). *การจัดทำยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษา ขึ้นพื้นฐานให้เกิดความรับผิดชอบ*. สืบค้นเมื่อ 15 ตุลาคม 2560. <[https://tdri.or.th/2014/05/std\\_2014\\_05\\_22/](https://tdri.or.th/2014/05/std_2014_05_22/)>.
- เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ์ และคณะ. (2558). *รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระราชูปถัมภ์*, 9(1), 14-15.
- รุจา รอดเต็ม. (2547). *การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล*. คุชชินิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร, 2548.
- วชิราพร อัจฉริยโกศล และคณะ. (2550). *แนวทางการจัดการศึกษาในโรงเรียนปฏิบัติการดีเลิศ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วสันต์ นาวเหนียว. (2550). *แนวทางการจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนเร่งสู่ฝัน*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2550). *องค์กรและการจัดการ*. นนทบุรี: ธนรัชการพิมพ์.
- วิทยากร เชียงกุล. (2553). *สภาวะการศึกษาไทย ปี 2551/2552 : บทบาทการศึกษากลับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). *การบริหารหลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์ องค์การการศึกษาไทย*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: พิมพ์พิสุทธิ์.

- ศราวุธ กลางหล้า. (2548). *การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา ตามความคิดเห็นของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและบุคลากรในโรงเรียนที่ไม่ใช่คณะกรรมการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4. วิทยานิพนธ์ ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.*
- ศรีวรรณ เอี่ยมรุ่งโรจน์. (2552). *นวัตกรรมเสาหลักองค์กร HPO เคล็ดสร้าง ปตท. ก้าวกระโดด : กะเทาะแกน Innovation Management ของ PTT. สืบค้นเมื่อ 5 มีนาคม 2559. <<http://www.boybdream.com/manager-news-content.php?newid=98248>>.*
- ศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล. (2553). *แนวทางการพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง : กรณีศึกษา คณะเภสัชศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร. วารสารวิชาการ คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 5(1), 54-61.*
- ศศิริศรี ประสาทแก้ว. (2557). *ปัจจัยสาเหตุทุกระดับในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยทักษิณ และ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 25(1), 51-71.*
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2556). *การบริหารทรัพยากรและการจัดการทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: มิตรภาพการพิมพ์และสตีวดีโอ.*
- ศรีวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.*
- ศิริอร ชันธหัตถ์. (2536). *องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: อักษรบัณฑิต.*
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2551). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ (Thailand Quality Award: TQA). กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิค.*
- สมคิด บางโม. (2551). *การจัดการองค์กร. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.*
- สมคิด พรหมจ้อย และสุพัทธ์ พิบูลย์. (2544). *การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา. นนทบุรี: จตุพรตีไซน์.*
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: อีระพลม และไซเท็กซ์.*
- สมนึก ภัททิยธนี. (2551). *การวัดผลการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 6. กทม: ประสานการพิมพ์.*
- สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2553). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย. มหาสารคาม: ภาควิชาการวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- สมยศ นาวิการ. (2550). *กรณีศึกษาการบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.*
- สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์. (2542). *มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.*
- สาคร จันท์ทองอ่อน. (2549). *คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูอาจารย์สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช. ปริญญานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา.*

- สุทัศนาศนา สุทธิกุลสมบัติ. (2550). *ธรรมาภิบาล (Good Governance) คืออะไร*. สืบค้นเมื่อ 12 ตุลาคม 2556. <<http://ipc.wikipedea.ovg/wiki>>.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บุ๊คลิงค์.
- สุพจน์ ทรายแก้ว. (2552). *การบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่*. สืบค้นเมื่อ เมษายน 2560. <[http://www.tsailocaladmin.go.th/work/e\\_book/eb7/eb7\\_3/p3.pdf](http://www.tsailocaladmin.go.th/work/e_book/eb7/eb7_3/p3.pdf)>.
- สุพรรณิ ไพรัตน์เวทย์. (2552). *การพัฒนาระบบราชการ*. สืบค้นเมื่อ เมษายน 2560. <<http://www.opdc.go.th>>.
- สุรุฒิ ยัญญลักษณ์. (2550). *การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุรัฐ ศิลปะอนันต์. (2547). *กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: ที เจ เจ.
- สุรรัตน์ กณพันธ์. (2556). *ประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนเอกชนของวัด: กรณีศึกษาโรงเรียนวัดใหม่กรงทอง จังหวัดปราจีนบุรี*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุวัฒน์ อัจฉริยนนท์. (2556). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสกสิฐ เล้ากิจเจริญ. (2550). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอนในเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลราชบุรีเขตเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- โสภา นาคสะโร. (2547). *ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้นและพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการจัดการตามหลักการจัดการของ Henri Fayol กรณีศึกษา บริษัท ฮิตาชิ โกลบอล สโตเรจประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2558). *เกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 (Public Sector Management Quality Award)*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอน มีเดีย.
- สำนักงาน ก.พ. (2551). *พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551*. กรุงเทพฯ: โกลบอลอินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). *แผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551-2555*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนพัลลิสซิ่ง.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2558). *เกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 (Public Sector Management Quality Award)*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอน มีเดีย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2545). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *การบริหารจัดการด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ ปีการศึกษา 2550*. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559)*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). *ข้อมูลสารสนเทศด้านจำนวนบุคลากร*. สืบค้นเมื่อ เมษายน 2559. < <https://www.obec.go.th/> >.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2558). *วัฒนธรรมคุณภาพ : สร้างคนสร้างชาติ/สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2551-2561)*. สิ่งพิมพ์ สกศ. ลำดับที่ 57/2552.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2555). *รายงานการวิจัยการประเมินศักยภาพและความพร้อมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อรับรองการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา*. สิ่งพิมพ์ สกศ. ลำดับที่ 17/2555.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาชาติ พ.ศ. 2560 – 2575*. สืบค้นเมื่อ เมษายน 2561. < <http://backoffice.onec.go.th/uploaded/Outstand/2017-EdPlan60-79.pdf> >.
- สำนักส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร กลุ่มมาตรฐานการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2553). *เอกสารประกอบการประชุมชี้แจงเรื่อง การปรับระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา*. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- อังคณา ตุงคะสมิต. (2550). *การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลระดับชั้นเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านนาศรีตงเค็ง จังหวัดขอนแก่น*. ปริญญาโท ปริญญาการศึกษา คุษภูมบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อัญชญา พานิช. (2550). *องค์ประกอบประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2548). *การสังเคราะห์การกระจายอำนาจทางการศึกษาของประเทศต่าง ๆ*. ปทุมธานี: เอกสารประกอบการประชุมโครงการสัมมนาวิจัย.
- อ่ำรุ่ง จันทวานิช. (2547). *แนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่โรงเรียนคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก.

- American Association of School Administrators. (1955). *Staff Relations in School Administration*. Washington, D.C.: The American Association, of school Administration.
- Angelo, Kinicki & Brian, Williams K. (2006). *Management a Practical Introduction*. อ่างถึง บุตรี จารุโรจน์, กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์, โสภณ แยมกลิ่น, ศิวะนันท์ พิทักษ์, โศภษา อรัญวัฒน์, อีร์ศักดิ์ กัญจนพงศ์, อธิภากรณ์ พูลเอี่ยม และเบญจมาภรณ์ อิศรเดช (ผู้แปลและเรียบเรียง). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.
- Appelbaum, Eileen & Batt, Rosemary. (1994). *The New American Workplace*. Ithaca, New York: ILR Press.
- Bartol, Martin K. and Mathew, G. (1998). *Management A Pacific Rim Focus*. 2<sup>nd</sup>ed. New York: McGraw-Hill.
- Baskett, S. & Miklos, E. (1992). Perspectives of Effective Principals. *The Canadian Administrator*, 32(1), 1-10.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (1996). *Management: Building Competitive Advantage*. 4<sup>th</sup>ed. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Bedeian, A. G. (1993). *Management*. 3<sup>rd</sup> ed. Orlando: Harcourt Brace Javanavich College.
- Biggs, C. L., Birks, E. G. & Atkins, W. (1980). *Managing the Systems Development Process*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Bittel, L. R. (1978). *Encyclopedia of Professional Management*. New York: McGraw-Hill.
- Blanchard, Ken. (2007). *Leading at A High-Level*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Brokaw, G. S. & Mullins, J. M. (2006). In Pursuit of Higher Performance – Part I in The Public Manager. *The Quarterly for Practice*, 35(4), 145-158.
- Buytendijk, F. (2006). The Five Key to Building a High-performance Organization. *Business Performance Management*, 4(1), 24-30.
- Cascio, W. F. (1992). *Managing Human Resource*. New York: McGraw-Hill Book.
- Creemers, B. et al. (1998). The Future of School Effectiveness and Improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 125-134.
- Daggett, R. (2005). *Preparing Students Their Future*. Rexford, New York: International Center for Leadership in Education.
- Dale, Ernest. (1968). *Management : Theory and Practice*. New York: McGraw - Hill.
- Daniel, O'Brien. (2006). Post – Bureaucracy or Post – Public Good? New Public Management and the Policy Process Constraints in Ontario. *Canadian Political Science Association*, June 2, 2006, 1-14.

- Darl, D., Glickman, Gordon, Stephen, P. and Jovita, M. Rose-Gordon. (2001). *Supervision and Instructional Leadership Developmental Approach Allyn and Bacon*. 5<sup>th</sup> ed. U.S.A.: McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (2004). *Out of the Crisis*. U.S.A.: MIT center for Advanced Engineering Study.
- Dettmann, Paul E. (2004). *Administrators, Faculty and Staff/Support Perception of BMNQA*. U.S.A.: University of Wisconsin-South.
- De wall, A.A. (2007). The Characteristics of High Performance Organization. *Business strategy Series*, 8(3), 179-185.
- De wall, A.A. & Sultand, S. (2012). Applicability of the High Performance Framework in the Middle East : The Case of Palestine Polytechnic University. *International Conference in Business*, 9-10 May 2012. Shajah, United Arab Emirates.
- Don, Carew et al. (2007). *Is Your Organization High Performing*, quoted in Ken Blanchard, *Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and creating High Performance Organization*. USA: Pearson Education.
- Don, Carew et al. (2009). *Is Your Organization High Performing*. Accessed 15 April 2017. <<http://www.pearsonhighered.com/samplechapter/013144909.pdf>>.
- Drucker, Peter F. (1975). *The Effective Executive*. New York: Harper & Row Publishers.
- Drucker, Peter F. (2544). *การบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21*. ชื่นจิตต์ แจ้งเจนกิจ (ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เอ.อาร์.บิซิเนสเพรส.
- Dubrin, A. J. and Ireland, R. D. (1993). *Management & Organization*. 2<sup>nd</sup> ed. Ohio: South-Western.
- Edmonds, L. W. (1982). *Behavior in Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Edmonds, R. R. (1979). *Effective School for the Urban Poor : Educational Leadership*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Edward, P. (1995). *System Analysis, Design and Development :With Structured Concepts*. New York: Holt, Rinehart and Winton.
- Eichinger, R. W. & Lombardo, N. M. (2003). Knowledge Summary Series: 360 Degree Assessment. *Human Resource Planning*, 26, 34-44.
- Eichinger, R. W. and Lombardo, N. M. (2011). *Competency of School Principal*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.

- Epstein, M. J. (2004). *The Drivers and Measures of Success in High Performance Organizations in Epstein, Performance Measurement and Management*. NJ: Superior Organizational Performance.
- Frank, Buytendijk. (2006). *The Characteristics of High-performance Organizations*. Gartner Business Intelligence Summit 2006, 6-8 February. Royal Lancaster Hotel, London, England.
- George, R. Terry. (1960). *Principle of Management*. Home Wood Illionis: Richard D. Irwin.
- Glickman, Carl D., Gordon, Stephen P. & Jovita, M. Ross-Gordon. (2001). *Supervision and Instructional Leadership A Developmental Approach*. 5<sup>th</sup> ed. USA: Allyn and Bacon.
- Gregg, Russell T. (1957). *The Administrative Process: Administrative Behavior in Education*. New York: Harper&Row.
- Good, C. V. (1993). *Dictionary of Education*. 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Griffin, R. W. (1996). *Management*. 5<sup>th</sup> ed. Houghton: Mifflin.
- Gulick, Luther and Urwick, L. (1939). *Paper on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University.
- Hall, Richard H. (1996). *Organization Structures Processes and Outcomes*. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Hartley, H. J. (1968). *Educational Planning – Programming –budgeting a Systems Approach*. New York: Prentice-Hall.
- Henri, Fayol. (1949). *General and Industrial Management*. London: Sir Issac Pitman & Sons.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New York: Prentice-Hall.
- Hill Smith, August W. (1982). *Management System : Analysis and Application*. Japan: CBS College Publishing.
- Holbeche, Linda. (2005). *The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Holt, A. & Hinds, T. (1994). *The New School Governor (Management & Leadership in Education)*. London: Kogan.
- Hood, Chistopher. (1991). A Public Management for all Seasons. *Public Administration*, 65(1991), 3-15.
- Hoy, W. K. & Miske, C. (1991). *Education Administration : Theory Research and Practice*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Mc Graw-Hill.

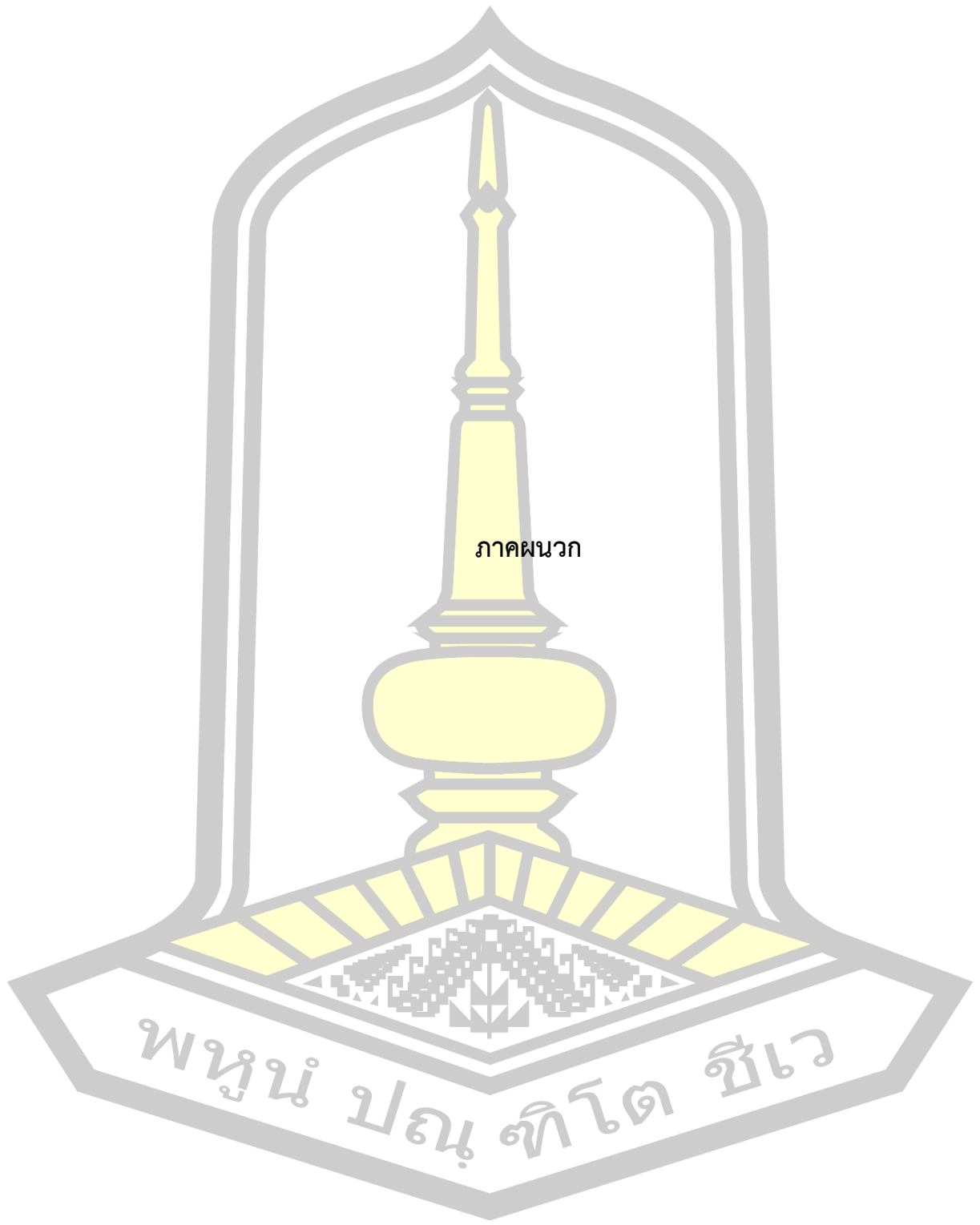
- Hoy, W. K. & Miske, C. (2008). *Educational Administration : Theory, Research, and Practice*. 8<sup>th</sup>ed. Boston: McGraw–Hill.
- Husen, T. & Postlethwaite, N. T. (1994). *The International Encyclopedia of Education*. New York: Pergamon Press.
- Jupp, Vivienne & Younger, Mark P. (2004). Transforming the Public Sector. *Outlook Journal*, October 3, 26-35.
- Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1985). *Organization and Management : A System and Contingency Approach*. 4<sup>th</sup> Ed. New York: McGraw Hill.
- Kaplan, S & Norton, P. (2001). *The Strategy–Focused Organization : Hew Balance Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. U.S.A.: Harvard Business School Press.
- Ken, Blanchard. (2007). *Leading at a Higher Level : Blanchard on Leadership and Creating High Performance Organizations*. USA: Pearson Education.
- Kirksman, L., Bradley, Kevin, Lower, B. and Young, Dainne P. The Challenge in High Performance Work Organization. *Journal of Leadership Studies*, 5(2), 3-15.
- Kreitner, Kinicki R. (1998). *A Organizational Behavior*. 4<sup>th</sup> ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Koontz, H. and Wehrich, H. (1990). *Management*. New York: McGraw–Hill.
- Lawler, Edward E. (2005). Center for Effective Organizations (Marshall School of Business University of Southern California). *High Performance Organization : HPO*, 11(22), 7.
- Linder, Jane C. and Brooks, Jeffrey D. (2004) Transforming the Public Sector. *Outlook Journal*, (October 2004), 1-7.
- Litchfield, Edward H. (1956). *Notes in General Theory of Administration*. New York: McGraw–Hill.
- Lunenburg, Fred and Ornstein, Allan C. (1996). *Education Administration : Concepts and Practices*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Wadsworth Publishing.
- Lunenburg, F. C. and Ornstein, A. C. (2004). *Educational Administration Concepts and Practices*. 4<sup>th</sup> ed. Belmont, Calif: Thomson.
- Linder, Jane C. and Brooks, Jeffrey D. (2004). Transforming the Public Sector. *Outlook Journal*, (October 2004), 12-23.
- Mackenzie, Alec R. (1969). The Management Process in 3-D. *Havard Business Review*, (November-December), 80-87.



- Markland, Robert E., Shawnee, Vickery K. and David, Robert A. (1998). *Operations Management*. 2<sup>nd</sup> ed. Cincinnati, OH: South western Publishing.
- Marquardt, Michael J. (1996). *The Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. New York: McGraw-Hill.
- Mary, P. F. (1977). *Dynamic Administration: the Collected Papers of Mary Parker Follett*. New York: Hippocrene Books.
- McShane, Stevn L. and Von, Glinew & Mary, Ann. (2003). *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*. 2<sup>nd</sup>ed. New York: McGraw-Hill.
- Miller, L. M. (2009). *The High Performance Organization an Assessment of Values and Values Prepare for the Eropean*. Accessed 15 April 2017. <<http://www.opdc.go.th/oldweb/thai/High-Performance/HPO> >.
- New Zealand Institute of Management. (2011). *Competency Models: A Review of the Literature and the Role of The Employment and Training Administration (ETA)*. Assessed 29 January 2018. <[http://wdr.doleta.gov/research/fulltext\\_Documents/Competency\\_20Models](http://wdr.doleta.gov/research/fulltext_Documents/Competency_20Models)>.
- Nolan, B. et al. (2008). *Model Driven Systems Development with Rational Products*. Assessed 10 July 2017. <<http://www.redbooks.ibm.com/redbooks/pdfs/sg247368..pdf>>.
- O'Brien, J. A. (1999). *Management Information : Managing Information Technology in the Internet Worked Enterprise*. 4<sup>th</sup> ed. Boston: McGraw-Hill.
- Owens, R. G. (2004). *Organizational Behavior in Education*. Boston: Pearson.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory : Structure Design and Application*. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1996). *Management*. 6<sup>th</sup>ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Sammonds, P., Hillman, J. and Mortimore, P. (1995). Key Characteristics of Effective School : A Review of School Effectiveness Research. Assessed 10 July 2017. <<https://eric.ed.gov/?id=ED389826>>.
- Scheerens, J. & Bosker, R. (1997). *The Foundations of Educational Effectiveness*. Oxford: Pergamon.
- Schermerhorn. J. R. (1999). *Management*. 5<sup>th</sup> ed. USA: John Wiley and Sons.
- Schermerhorn, John R., Hunt, Jame G. and Osborn, Richard N. (2003) *Organization Behavior*. 8<sup>th</sup> ed. ZUSA: John Wiley & Son.

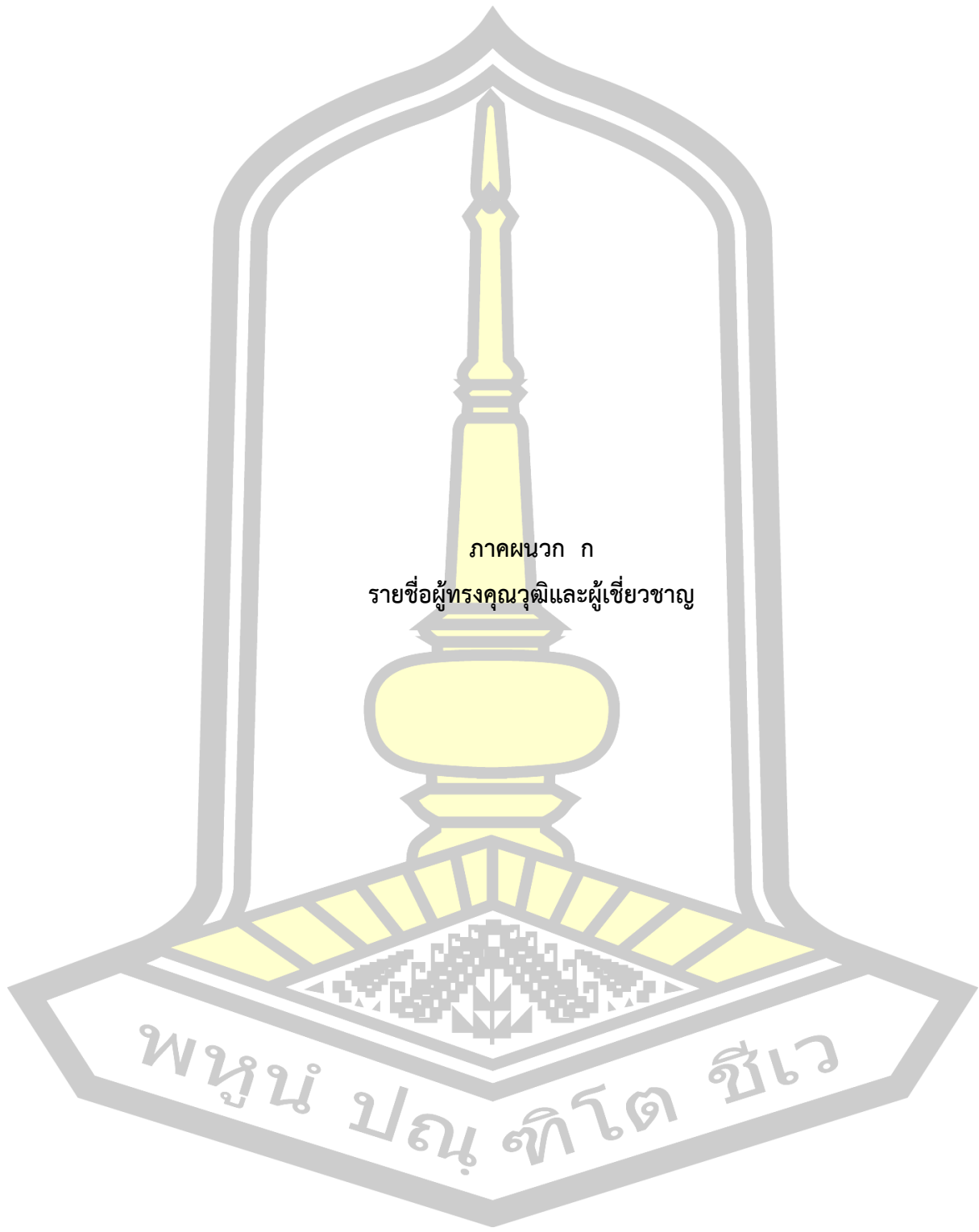
- Schoderbek, Peter P. et. al. (1990). *Management System : Conceptual Consideration*. 4<sup>th</sup> ed. Boston: Richard D. Irwin.
- Semprevivo, Philip C. (1976). *System Analysis : Definition, Process and Design*. Chicago, Llinios: Science Research Associates.
- Senn, James A. (1990). *Analysis and Design of Information Systems*. New York: McGraw-Hill.
- Sergiovanni, Thomas J. (1991). *The Principal Ship: A Reflective Practice Perspective*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Shannon, G. S. & Bylsma, P. (2007). *The Nine Characteristics of High-Performing Schools: A Research-based Resource for Schools and Districts to Assist with Improving Student Learning*. 2<sup>nd</sup>ed. Olympia, WA: OSPI.
- Simon, Herbert A. (1957). *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*. New York: John Wiley and Sons.
- Smith, M. (1971). *Educational Leadership: Culture and Diversity*. Gateshead: Athenaeum.
- Stair, Ralph M. (1996). *Principles of Information Systems : A Managerial Approach*. 2<sup>nd</sup> ed. Danvers: Boyd & Fraser Publishing.
- State of Victoria (Department of Education and Training). (2002). *Knowledge and Skill Building a Future*. New York: McGraw-Hill.
- Stone, R. J. (1998). *Human Resource Management*. 3<sup>rd</sup>ed. New York: John Wiley & Sons.
- Stufflebeam, Daniel L. (1971). *The Relevance of the CIPP Evaluation Model for Educational Accountability*. Atlantic City, N.J.: McGraw-Hill.
- Stufflebeam, D. L. (2001). *"Evaluation Models" New Direction for Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tead, Ordway. (1951). *Art of Administration*. New York: McGraw-Hill.
- Tenner, A. R. and other. (1992). *Total Quality Management Three Step to Continuous Improving by Detoro*. New York: Addison-Wesley Longman.
- Terry, G. R. (1960). *Principle of Management*. 3<sup>rd</sup>ed. HomeWood, I11: Richard D. Irwin.
- The Berkeley Consulting Group. (2010). *High Performance Organization. Collective Wisdom*, 2(1), 4.

- The Conference Board. (2013). *The Conference Board CEO Challenge™ 2013. Countering The Global Slowdown Optimizing Talent and Operational Performance to Create Competitive Advantage*. Assessed 10 July 2017. <[https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=CEO-Challenge-Charts-and-Tables\\_FINAL1.pdf&type=subsite](https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=CEO-Challenge-Charts-and-Tables_FINAL1.pdf&type=subsite)>.
- The Specialist Schools and Academies Trust [SSAT]. (2010). *The Schools Network*. Assessed 13 June 2017. <[http://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Schools\\_Network](http://en.wikipedia.org/wiki/The_Schools_Network)>.
- Trilling, B. & Fadel, C. (2009). *21<sup>st</sup> Century Skills Learning for Life in Our Times*. San Francisco: CA Jossey-Bass.
- Turner, Suzanne. (2002). *Tools for Success : A Manager's Guide 94 เครื่องมือสำหรับผู้บริหารยุคใหม่*. ศุภิสพร บุญบงการ (ผู้แปล). ศรชัย จาติกวณิช (ผู้เรียบเรียง). กรุงเทพฯ: แมคกรอฮิล.
- Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. New York: Harvard Business.
- U.S. Department of Education. (2005). *Leader and Leadership Process*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Vecchio, R. P., Appelbaum, S. H. (1995). *Managing Organizational Behavior : A Canadian Perspective*. U.S.A.: Harcourt Brace & Company.
- Wayne, K., Hoy, Tarter and Bliss, James R. (1990). Organization Climate, School Wealth and Effectiveness : A Comparative Analysis. *Education Administration Quarterly*, 11(114), 260-279.
- Winben, H. (2003). *School Development Planning (SDP) : A Mechanism for Promoting Mutual Development of School Community*. Bangkok: Office of the Education Council.
- Winn, B. A. & Cameron, K. S. (1998). Organizational Quality : An Examination of the Malcolm Baldrige National Quality Framework. *Research in Higher Education*, 39(5), 491-512.
- Wohl, S. A. and Mohrman, P. (1993). *School Based Management : Strategies for Success*. Assessed 28 June 2017. <<http://www/ed/gov/pubs/CPRE/fb2sbm.html>>.



ภาคผนวก

พหุ ประทีป ชัยเว



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

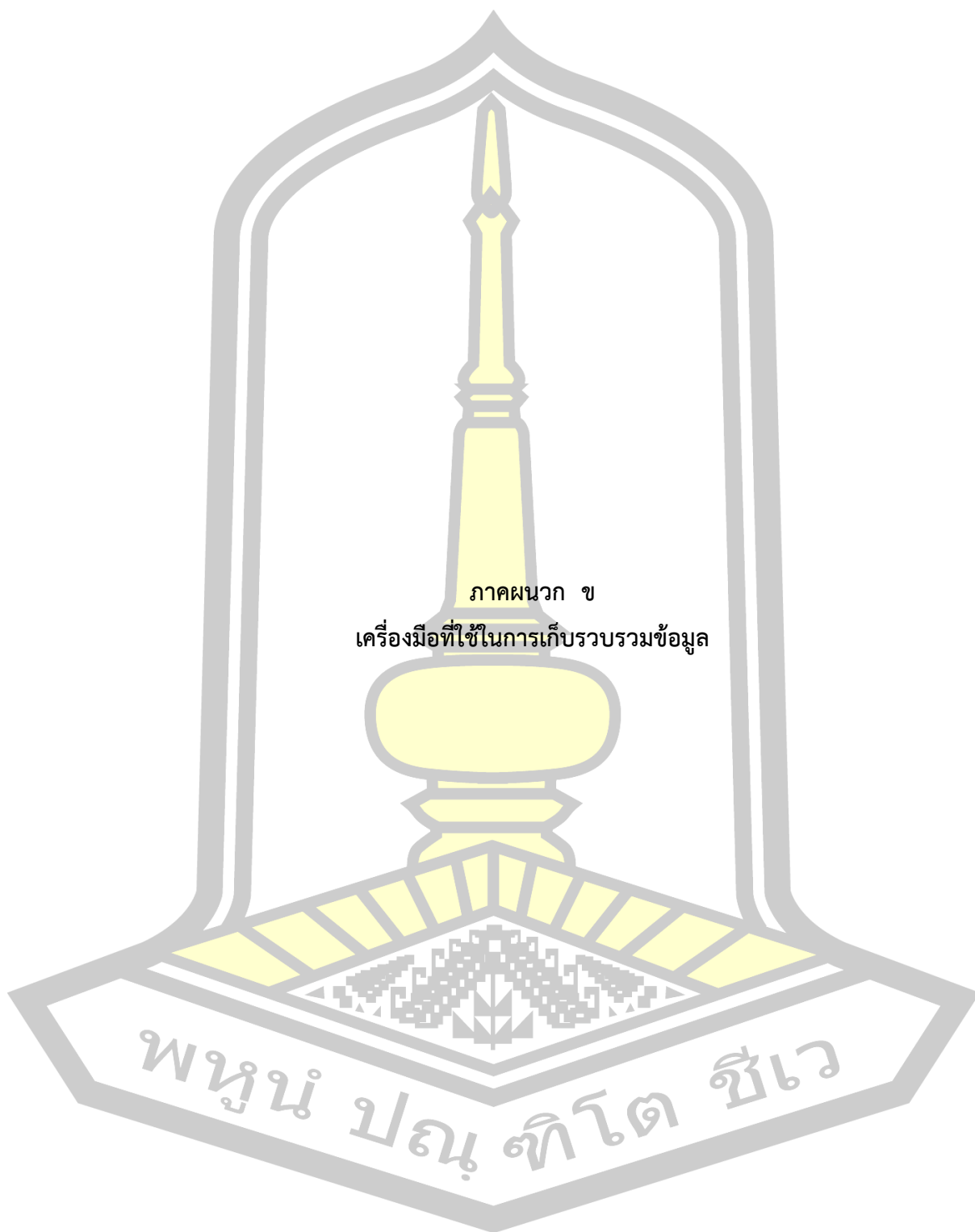
พหุ ประจักษ์ ไชย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราษฎ์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
2. รองศาสตราจารย์ ดร.นิราศ จันทจรจิตร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. ดร.สำเร็จ กุจิรพันธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครปฐม นายกสมาคมผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดแห่งประเทศไทย
4. ดร.ปารณทัตต์ แสนวิเศษ ผู้อำนวยการโรงเรียนนาเพียงสว่างวิทยานุกูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
5. ดร.สุวิทย์ วงษาไฮ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
6. ดร.อธิปรัษฎ์ ภัควัฒน์ภักดี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1
7. ดร.สมหวัง บุญสิทธิ์ ศึกษาานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ ศิริสุทธิ อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
9. ดร.วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านม่วงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
10. ว่าที่ร้อยตรี ดร.ธนู วงษ์จินดา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
11. ดร.ภูมิพัทธ์ เรืองแห่ล่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1
12. ดร.นิคม ชมภูหลง ศึกษาานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
13. ดร.สมหวัง อันทะลี ศึกษาานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูศรีอ่อน ภาควิชาวิจัยและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กชพร น่านผล รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและวิเทศสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
4. ดร.ปรีดา ลำมะนา ผู้อำนวยการโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย
5. ดร.ดาริน บุญพรมมา ครูวิทยฐานะเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านเม่นใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1



ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

พูนัน ปณฺ ทิโต ชีเว

แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ  
ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

คำชี้แจง

แบบประเมินฉบับนี้ สร้างขึ้นเพื่อใช้ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงโดยผู้ทรงคุณวุฒิ แบบประเมินแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาในการประเมิน ความเหมาะสมขององค์ประกอบของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางธันต์พร โคจรานนท์

นิสิตปริญญาเอกสาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปรณ ทิโต ชีเว



ตอนที่ 1 การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของระบบการบริหารจัดการ  
โรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

คำชี้แจง :

โปรดพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดของ  
ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้  
อยู่ในระดับใด ใน 5 ระดับ แล้วทำเครื่องหมายถูก (✓) ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของ  
ท่าน เกณฑ์การให้คะแนนมีดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง องค์ประกอบมีความเหมาะสม มากที่สุด
- 4 หมายถึง องค์ประกอบมีความเหมาะสม มาก
- 3 หมายถึง องค์ประกอบมีความเหมาะสม ปานกลาง
- 2 หมายถึง องค์ประกอบมีความเหมาะสม น้อย
- 1 หมายถึง องค์ประกอบมีความเหมาะสม น้อยที่สุด

ข้อ ที่	องค์ประกอบของระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
	ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)					
1	ผู้บริหาร					
2	ครูและบุคลากร					
3	ผู้เรียน					
4	สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้					
	ด้านกระบวนการ (Process)					
1	การปรับโครงสร้างองค์การ					
2	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม					
3	การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน					
4	การทำงานร่วมกันเป็นทีม					
5	การมุ่งเน้นผู้เรียน					
6	การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ					
	ด้านผลผลิต (Output)					
1	โครงสร้างองค์การ					
2	นักเรียน					
3	ผู้บริหาร ครูและบุคลากร					
4	โรงเรียน					

ข้อ ที่	องค์ประกอบของระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
	ด้านผลย้อนกลับ (Feedback)					
1	รายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อ สาธารณชน					
2	การนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ					

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบบริหารจัดการโรงเรียน  
ประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

คำชี้แจง : กรุณาให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาให้สมบูรณ์  
ยิ่งขึ้น (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



**แบบสัมภาษณ์เพื่อยืนยันองค์ประกอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ**  
**เพื่อการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง**

**คำชี้แจง**

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ สร้างขึ้นเพื่อสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อทำการยืนยันองค์ประกอบของของการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

**ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์**

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. ตำแหน่ง.....
3. สถานที่ทำงาน.....
4. วันที่ให้สัมภาษณ์.....

**ตอนที่ 2 การยืนยันองค์ประกอบของการระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง**

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเป็นผู้ให้การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ท่านให้การยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย สำหรับการวิจัยครั้งนี้ อย่างไร และ/หรือมีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงองค์ประกอบอย่างไร

1. ด้านปัจจัยนำเข้า

การยืนยันองค์ประกอบ  เหมาะสม  ไม่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงองค์ประกอบ

.....

.....

1.1 ผู้บริหาร

การยืนยันองค์ประกอบ  เหมาะสม  ไม่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงองค์ประกอบ

.....

.....

1.2 ครูและบุคลากร

การยืนยันองค์ประกอบ  เหมาะสม  ไม่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงองค์ประกอบ

.....

.....

## 1.3 ผู้เรียน

การยืนยันองค์ประกอบ  เหมาะสม  ไม่เหมาะสม  
 ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงองค์ประกอบ

## 1.4 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

การยืนยันองค์ประกอบ  เหมาะสม  ไม่เหมาะสม  
 ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงองค์ประกอบ

## 2. ด้านการบริหารจัดการ (Process)

การยืนยันองค์ประกอบ  เหมาะสม  ไม่เหมาะสม  
 ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงองค์ประกอบ

## 2.2.1 การปรับโครงสร้างองค์การ

การยืนยันองค์ประกอบ  เหมาะสม  ไม่เหมาะสม  
 ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงองค์ประกอบ

## 2.2.2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

การยืนยันองค์ประกอบ  เหมาะสม  ไม่เหมาะสม  
 ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงองค์ประกอบ

## 2.2.3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน

การยืนยันองค์ประกอบ  เหมาะสม  ไม่เหมาะสม  
 ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงองค์ประกอบ

## 2.2.4 การทำงานร่วมกันเป็นทีม

การยืนยันองค์ประกอบ  เหมาะสม  ไม่เหมาะสม  
 ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงองค์ประกอบ

## 2.2.5 การมุ่งเน้นผู้เรียน

การยืนยันองค์ประกอบ  เหมาะสม  ไม่เหมาะสม  
 ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงองค์ประกอบ

## 2.2.6 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

การยืนยันองค์ประกอบ  เหมาะสม  ไม่เหมาะสม  
 ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงองค์ประกอบ

## 2.3 ด้านผลผลิต (Output)

การยืนยันองค์ประกอบ  เหมาะสม  ไม่เหมาะสม  
 ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงองค์ประกอบ

## 2.3.1 โครงสร้างขององค์การที่ยืดหยุ่น คล่องตัว รองรับการเปลี่ยนแปลง

การยืนยันองค์ประกอบ  เหมาะสม  ไม่เหมาะสม  
 ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงองค์ประกอบ

## 2.3.2 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา

การยืนยันองค์ประกอบ  เหมาะสม  ไม่เหมาะสม  
 ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงองค์ประกอบ

## 2.3.3 ผู้บริหาร ครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย มีความพึงพอใจในระบบการบริหารจัดการโรงเรียน

การยืนยันองค์ประกอบ  เหมาะสม  ไม่เหมาะสม  
 ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงองค์ประกอบ

## 2.3.4 โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่นิยมและเป็นที่ยอมรับของชุมชน

การยืนยันองค์ประกอบ  เหมาะสม  ไม่เหมาะสม  
 ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงองค์ประกอบ

2.4 ด้านผลย้อนกลับ (Feedback) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสัมภาษณ์  
ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบด้านผลย้อนกลับ สรุปได้ว่าผู้ทรงคุณวุฒิให้การ  
ยืนยันองค์ประกอบที่มีความเหมาะสม 2 องค์ประกอบ ได้แก่

การยืนยันองค์ประกอบ  เหมาะสม  ไม่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงองค์ประกอบ

.....

.....

2.4.1 รายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อสาธารณชน

การยืนยันองค์ประกอบ  เหมาะสม  ไม่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงองค์ประกอบ

.....

.....

2.4.2 การนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

การยืนยันองค์ประกอบ  เหมาะสม  ไม่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงองค์ประกอบ

.....

.....



## แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ในการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง
2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ได้แก่ ผู้อำนวยการ หรือ รองผู้อำนวยการ หรือหัวหน้างาน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ และผลของการวิจัยจะนำไปใช้พัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะการทำงานสูง จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริง ครบถ้วนทุกประเด็น และการตอบแบบสอบถามฉบับนี้จะไม่มีการทบทวนต่อท่านแต่ประการใด หากแต่จะนำไปเป็นประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาและการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางธันต์พร โคจรานนท์

นิสิตปริญญาเอกสาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ทัต ชีเว

## ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
  - 1.1 ตำแหน่งบริหารที่รับผิดชอบ
    - ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาการ  รองผู้อำนวยการ
    - ครูหัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มสาระ
  - 1.2 ประสบการณ์ในการทำงาน
    - น้อยกว่า 10 ปี
    - 11-20 ปี
    - 21-30 ปี
    - 31 ปีขึ้นไป
2. สังกัดสถานศึกษาขนาด
  - ขนาดเล็ก (ต่ำกว่า 120 คน )
  - ขนาดกลาง ( 121 - 600 คน )
  - ขนาดใหญ่ ( 601-1,500 คน )
  - ขนาดใหญ่พิเศษ (1,500 คนขึ้นไป )

## ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารจัดการ โรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาในแต่ละข้อคำถามว่าโรงเรียนของท่านอยู่ในระดับใด ทำเครื่องหมาย ✓  
ที่ตรงกับความเป็นจริง ลงในช่องระดับการปฏิบัติ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ 5 ระดับ ดังนี้

- ให้ 5 คะแนน หมายถึง ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์  
อยู่ในระดับมากที่สุด
- ให้ 4 คะแนน หมายถึง ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์  
อยู่ในระดับมาก
- ให้ 3 คะแนน หมายถึง ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์  
อยู่ในระดับปานกลาง
- ให้ 2 คะแนน หมายถึง ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์  
อยู่ในระดับน้อย
- ให้ 1 คะแนน หมายถึง ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด













ข้อที่	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ สภาพปัจจุบัน					ระดับการปฏิบัติ สภาพที่พึงประสงค์					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	โรงเรียน											
75	โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่นิยมและเป็นที่ยอมรับของชุมชน											
	<b>ด้านผลย้อนกลับ (Feedback)</b>											
76	รายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อสาธารณชน											
77	การนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ											

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



**แบบสัมภาษณ์โรงเรียนต้นแบบ**  
**เพื่อศึกษาวิธีการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อการวิจัยเรื่อง**  
**การพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง**

**คำชี้แจง**

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ สร้างขึ้นเพื่อศึกษาวิธีการปฏิบัติที่ดีของโรงเรียนต้นแบบ ในการบริหารจัดการองค์การ เพื่อนำผลการศึกษามาใช้จัดทำร่างระบบการบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง แบบสัมภาษณ์แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

**ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์**

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. ตำแหน่ง.....
3. สถานที่ทำงาน.....
4. วันที่ให้สัมภาษณ์.....

**ตอนที่ 2 การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง**

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้แทนขององค์การที่ประสบความสำเร็จและมีความโดดเด่นด้านผลงาน การจัดการศึกษา รวมถึงระบบการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งมีความเหมาะสมที่จะเป็นต้นแบบ การพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง โปรดให้ข้อเสนอแนะ วิธีการและเทคนิคสู่ความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์การ ด้านกระบวนการบริหารจัดการ (Process) ในประเด็นต่อไปนี้

1. การปรับโครงสร้างองค์การ
2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
3. การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน
4. การทำงานร่วมกันเป็นทีม
5. การมุ่งเน้นผู้เรียน
6. การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ประโยชน์และความถูกต้อง  
ของ ร่าง ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง  
เพื่อการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

คำชี้แจง

แบบประเมินฉบับนี้ สร้างขึ้นเพื่อใช้ประกอบการประเมิน ร่าง ระบบบริหารจัดการ  
โรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงโดยผู้ทรงคุณวุฒิ แบบประเมินแบ่งออกเป็น 4 ตอน  
ดังนี้

ตอนที่ 1 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของระบบการบริหาร  
จัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ตอนที่ 2 การประเมินความถูกต้องและประโยชน์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียน  
ประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมของคู่มือระบบบริหารจัดการโรงเรียน  
ประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา  
สู่องค์กรสมรรถนะสูง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาในการประเมิน ร่าง ระบบ  
บริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางธนัตถ์พร โคจรานนท์

นิสิตปริญญาเอกสาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปรณ ทิโต ชีเว







ข้อ ที่	ร่าง ระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์กร สมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น									
		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(2)	ครูและบุคลากร										
1.	เสริมสร้างฐานความรู้และ ประสบการณ์ ในการจัดการ เรียนรู้และการปฏิบัติหน้าที่ตาม มาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพ										
2.	ให้ความรู้แก่ครูด้านการจัด กิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ และการส่งเสริม ผู้เรียนตามความถนัดและตาม ศักยภาพของผู้เรียนตามหลัก พหุปัญญา										
3.	ให้ความรู้แก่ครูด้านการวัดผล การประเมินผลผู้เรียนและการ สร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรม ผู้เรียนด้านพุทธิพิสัย ทักษะพิสัย และจิตพิสัย										
4.	ให้ความรู้แก่ครูด้านการสร้างและ ประยุกต์ใช้สื่อในการจัดการเรียน การสอนด้วยตนเองและส่งเสริม การสร้างสื่อการเรียนการสอน สำหรับใช้ในแต่ละกลุ่มสาระ การเรียนรู้										
5.	ส่งเสริมกิจกรรมการทำงาน เป็นทีมและการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์และเทคนิคในการ จัดการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระ การเรียนรู้										























ข้อ ที่	ร่าง ระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์กร สมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น											
		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้						
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
	ด้านผลย้อนกลับ (Feedback)												
1.	รายงานผลการดำเนินงานและ เผยแพร่ต่อสาธารณชน												
2.	การนำผลประเมินมาปรับปรุง แก้ไขตามข้อเสนอแนะ												

## ตอนที่ 2 การประเมินความเป็นประโยชน์ของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา สู่องค์กรสมรรถนะสูง

### คำชี้แจง :

โปรดพิจารณาความถูกต้องระหว่าง ด้าน องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ของแต่ละตัว  
ประกอบว่ามีความเป็นประโยชน์ของ ร่าง ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กร  
สมรรถนะสูง ว่ามีความเป็นประโยชน์หรือไม่ แล้วทำเครื่องหมายถูก (✓) ลงในช่องที่ตรงกับระดับ  
ความคิดเห็นของท่าน เกณฑ์การให้คะแนนมีดังต่อไปนี้

ความเป็นประโยชน์	คะแนน
เป็นประโยชน์	+1
ไม่แน่ใจ	0
ไม่เป็นประโยชน์	-1

ข้อ ที่	ร่าง ระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ความเป็นประโยชน์		
		เป็น ประโยชน์	ไม่แน่ใจ	ไม่เป็น ประโยชน์
	ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)			
(1)	ผู้บริหาร			
1.	วิเคราะห์มีทิศทางการดำเนินงานองค์การ ที่ชัดเจนและครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และผลการดำเนินงาน ที่คาดหวัง			

ข้อ ที่	ร่าง ระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ความเป็นประโยชน์		
		เป็น ประโยชน์	ไม่แน่ใจ	ไม่เป็น ประโยชน์
2.	วิเคราะห์ระบบบริหารจัดการองค์การตาม นโยบายและจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผน การดำเนินงานที่เหมาะสม			
3.	วิเคราะห์แผนการดำเนินงานและกำหนด เป้าหมาย ตัวชี้วัด วิธีการดำเนินงาน การ ตรวจสอบและสะท้อนผลการดำเนินงาน ตามกระบวนการ PDCA			
4.	กำหนดบทบาทให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการ บริหารจัดการองค์การ และตรวจสอบผล การดำเนินงานอย่างโปร่งใส			
5.	พัฒนาสถานศึกษาแบบองค์รวมเพื่อให้ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกและ สังคมอยู่เสมอ			
6.	ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากร บุคคลของสถานศึกษาทั้งครู บุคลากร ทางการศึกษา และนักเรียน อย่าง สม่ำเสมอและทั่วถึง			
7.	มีระบบการตรวจสอบผลการดำเนินงาน องค์การและสะท้อนผล การดำเนินงาน เพื่อการพัฒนาปรับปรุงองค์การอย่าง ต่อเนื่อง			
8.	บริหารจัดการองค์การด้วยความยุติธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมการมีส่วน ร่วมในการบริหารจัดการองค์การในทุก ภาคส่วน			
(2)	ครูและบุคลากร			
1.	เสริมสร้างฐานความรู้และประสบการณ์ ในการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติหน้าที่ ตามมาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพ			

ข้อ ที่	ร่าง ระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง	ความเป็นประโยชน์		
		เป็น ประโยชน์	ไม่แน่ใจ	ไม่เป็น ประโยชน์
2.	ให้ความรู้แก่ครูด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการส่งเสริมผู้เรียนตามความถนัดและตามศักยภาพของผู้เรียนตามหลักทฤษฎี			
3.	ให้ความรู้แก่ครูด้านการวัดผล การประเมินผลผู้เรียนและการสร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้เรียนด้านพุทธิพิสัย ทักษะพิสัย และจิตพิสัย			
4.	ให้ความรู้แก่ครูด้านการสร้างและประยุกต์ใช้สื่อในการจัดการเรียนการสอนด้วยตนเองและส่งเสริมการสร้างสื่อการเรียนการสอนสำหรับใช้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้			
5.	ส่งเสริมกิจกรรมการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเทคนิคในการจัดการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้			
6.	ให้ความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัย ในชั้นเรียนและส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนแก่ครู			
7.	เสริมสร้างความตระหนักในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมุ่งมั่น ทุ่มเท และเสียสละแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา			
(3)	ผู้เรียน			
1.	ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความสุขรักการอ่านและการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งภายใน ภายนอกโรงเรียน			



ข้อ ที่	ร่าง ระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง	ความเป็นประโยชน์		
		เป็น ประโยชน์	ไม่แน่ใจ	ไม่เป็น ประโยชน์
2.	ส่งเสริมผู้เรียนให้สามารถใช้เทคโนโลยีใน การเรียนรู้และการนำเสนอผลงาน			
3.	ส่งเสริมผู้เรียนให้มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ สามารถ พัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้านอย่างเหมาะสม			
4.	ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความรับผิดชอบและ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมี ประสิทธิภาพ			
5.	ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และมีความสุขในการเรียนรู้			
6.	ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความรู้ความเข้าใจใน หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและมี จิตสาธารณะ			
7.	ส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณธรรมโดยเฉพาะ ความซื่อสัตย์ สุจริต ความประหยัด อดออม และความเพียรพยายาม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียนและ การดำเนินชีวิตต่อไปในอนาคต			
(4)	สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้			
1.	จัดหาและเตรียมความพร้อมของหนังสือ แบบเรียน และวัสดุอุปกรณ์การเรียนการ สอนที่หลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียน แต่ละช่วงวัยให้เพียงพอสำหรับการใช้งาน			
2.	จัดหาและเตรียมความพร้อม ของสื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยี ที่ใช้จัดการเรียนการสอนที่ทันสมัย ให้เพียงพอแก่การใช้งาน			

ข้อ ที่	ร่าง ระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง	ความเป็นประโยชน์		
		เป็น ประโยชน์	ไม่แน่ใจ	ไม่เป็น ประโยชน์
3.	จัดหาและเตรียมความพร้อมของแหล่ง การเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้าอย่าง หลากหลาย			
4.	จัดเตรียมความพร้อมของอาคารสถานที่ และสาธารณูปโภคพื้นฐานให้มีความ สะอาด เรียบร้อย สะดวก ปลอดภัย และเพียงพอ			
5.	เตรียมความพร้อมสำหรับการระดม ทรัพยากรเพื่อใช้ในการบริหารจัดการและ จัดการเรียนการสอนให้เพียงพอ			
6.	เตรียมความพร้อมในการป้องกันอุบัติเหตุ และรับมือกับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น ในองค์กรอย่างทันที่วงที่			
	ด้านกระบวนการ (Process)			
(1)	การปรับโครงสร้างองค์การ			
1.	มีโครงสร้างองค์การ ซึ่งแบ่งกลุ่มงาน ตามกฎหมายกระทรวงฯ			
2.	มีการกำหนดขอบข่ายของงานภายใต้ แต่ละกลุ่มงานที่ครอบคลุมภาระหน้าที่ ของกลุ่มงาน			
3.	มีปฏิทินกำหนดการทำงานรายภาคเรียน และรายปีการศึกษา และมีหัวหน้าและ รองหัวหน้างาน ปฏิบัติหน้าที่ดูแล ประสานงานร่วมกับทีม			
4.	มีขั้นตอนการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ซึ่ง ประกอบด้วยรายละเอียดของงานทั้งหมด และมีวิธีการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน โดยใช้ วงจรคุณภาพ PDCA			

ข้อ ที่	ร่าง ระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ความเป็นประโยชน์		
		เป็น ประโยชน์	ไม่แน่ใจ	ไม่เป็น ประโยชน์
5.	สายบังคับบัญชาสั้นและเป็นแนวราบ			
6.	มีระบบประกันคุณภาพอย่างทั่วถึงภายใน องค์กรและมีการดำเนินการอย่าง ต่อเนื่อง			
7.	บริหารจัดการ โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA			
8.	กำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงและพัฒนา กระบวนการทำงานภายหลังการสะท้อน ผลการปฏิบัติงานตามวงจร PDCA อย่างเป็นระบบ			
(2)	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม			
1.	วิสัยทัศน์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง เกิด จากการมีส่วนร่วมและผ่านความเห็นชอบ ของบุคลากรในองค์กร			
2.	พันธกิจและเป้าประสงค์ของระบบบริหาร จัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กร สมรรถนะสูง เกิดจากการมีส่วนร่วมและ ผ่านความเห็นชอบของบุคลากร ในองค์กร			
3.	ถ่ายทอดวิสัยทัศน์พันธกิจ และ เป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการ โรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะ สูงอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร			

พหุ ประถมศึกษา

ข้อ ที่	ร่าง ระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง	ความเป็นประโยชน์		
		เป็น ประโยชน์	ไม่แน่ใจ	ไม่เป็น ประโยชน์
4.	มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง			
5.	มีตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง			
6.	มีรายงานผลการปฏิบัติงานระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง			
(3)	การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน			
1.	สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงเพื่อนำสู่การปฏิบัติ			
2.	มีระบบการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศที่ดี			
3.	มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ			
4.	มีบรรยากาศการสื่อสารที่ดีในองค์กร มีความรักสามัคคี กลมเกลียวกันภายในองค์กร			
5.	มีกิจกรรมสรุปผลการปฏิบัติงาน และรับฟังข้อคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา			

ข้อ ที่	ร่าง ระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ความเป็นประโยชน์		
		เป็น ประโยชน์	ไม่แน่ใจ	ไม่เป็น ประโยชน์
6.	มีการรายงานผลการปฏิบัติงานและศึกษา ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเพื่อนำสู่การพัฒนาปรับปรุงงาน			
(4)	การทำงานร่วมกันเป็นทีม			
1.	มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ ของกลุ่มงานซึ่งเป็นการบริหารจัดการและ ตัดสินใจโดยทีม			
2.	มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยให้หัวหน้าและรองหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าและรองหัวหน้างาน เป็นผู้ ประสานงาน ดูแล กำกับ ติดตามงาน โดยใช้วิธีการทำงานเป็นทีม			
3.	ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมปฏิบัติงานตาม ขั้นตอนที่ระบุในคู่มือ และมีการ ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ความสำเร็จที่ระบุไว้			
4.	มีกิจกรรมส่งเสริมการออกแบบ การจัดการเรียนรู้ร่วมกันและ การปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ร่วมกัน			
5.	มีโครงการพัฒนาความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานให้แก่ครูและบุคลากร ทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง			
6.	มีกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริม การ ทำงานร่วมกันและการทำงานเป็นทีมอย่าง มีประสิทธิภาพ เพื่องานบรรลุเป้าหมาย และประสบผลสำเร็จอย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง			

ข้อ ที่	ร่าง ระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง	ความเป็นประโยชน์		
		เป็น ประโยชน์	ไม่แน่ใจ	ไม่เป็น ประโยชน์
7.	มีกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริม ความรัก องค์การ รักงาน รักหน้าที่และความรู้สึก เป็นเจ้าขององค์การ อย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง			
(5)	การมุ่งเน้นผู้เรียน			
1.	มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการ และพัฒนาการของผู้เรียน			
2.	มีกิจกรรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของ ผู้เรียน			
3.	มีกิจกรรมพัฒนาคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ของผู้เรียน			
4.	ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อการเรียน การสอนและการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยใน การจัดการเรียนการสอน			
5.	มีกิจกรรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ใน ศตวรรษที่ 21 ให้แก่ผู้เรียน			
6.	ใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลผู้เรียน อย่างหลากหลาย และใช้เครื่องมือวัดผล ที่เหมาะสมและมีคุณภาพ			
(6)	การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ			
1.	มีรายงานผลการดำเนินงานบริหาร สถานศึกษาและการแก้ปัญหาอย่างชัดเจน แสดงถึงการพัฒนาที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง			
2.	มีหลักสูตรที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพ เศรษฐกิจ สังคม และนโยบายการพัฒนา ประเทศ			

ข้อ ที่	ร่าง ระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง	ความเป็นประโยชน์		
		เป็น ประโยชน์	ไม่แน่ใจ	ไม่เป็น ประโยชน์
3.	มีเครือข่ายร่วมพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษา			
4.	มีกำหนดการนิเทศการจัดการเรียนการ สอนเป็นประจำสม่ำเสมอทุกภาคเรียน			
5.	มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดจากการ ปฏิบัติของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการจัด การเรียนการสอนและการปฏิบัติงานได้			
6.	มีการนำระบบประกันคุณภาพภายใน มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อย่างต่อเนื่อง			
7.	มีการทำวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาและ พัฒนาการจัดการเรียนการสอน ผู้เรียน และการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของ สถานศึกษา			
8.	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และ ชุมชนในการจัดการศึกษาและการพัฒนา การจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา			
	ด้านผลผลิต (Output)			
(1)	โครงสร้างองค์การ			
1.	โครงสร้างการบริหารยืดหยุ่น คล่องตัว และเป็นแนวราบ			
(2)	นักเรียน			
1.	ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนพัฒนาขึ้น อย่างต่อเนื่อง			
2.	ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตาม มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน			





### ตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมของคู่มือระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา

#### คู่มือการสมรรถนะสูง

คำชี้แจง :

โปรดพิจารณาความเหมาะสมของ คู่มือระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา คู่มือการสมรรถนะสูง ว่ามีความถูกต้องและเป็นประโยชน์หรือไม่ แล้วทำเครื่องหมายถูก (✓) ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน เกณฑ์การให้คะแนนมีดังต่อไปนี้

ความเหมาะสม	คะแนน
เหมาะสม	+1
ไม่แน่ใจ	0
ไม่เหมาะสม	-1

และในกรณีที่ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสิ่งที่ควรปรับปรุง กรุณาระบุในช่องสิ่งที่ควรปรับปรุง

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็น			
		เหมาะสม	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เหมาะสม	สิ่งที่ควร ปรับปรุง
<b>ส่วนที่ 1 บทนำ</b>					
1.	หลักการและเหตุผล				
2.	วัตถุประสงค์				
3.	นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในคู่มือ				
<b>ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา คู่มือการสมรรถนะสูง</b>					
1.	ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาคู่มือการสมรรถนะสูง				
2.	หน่วยระบบย่อย บริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาคู่มือการสมรรถนะสูง				
2.1	หน่วยระบบย่อยที่ 1 การปรับโครงสร้างองค์การ				
2.2	หน่วยระบบย่อยที่ 2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม				
2.3	หน่วยระบบย่อยที่ 3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน				
2.4	หน่วยระบบย่อยที่ 4 การทำงานร่วมกันเป็นทีม				
2.5	หน่วยระบบย่อยที่ 5 การมุ่งเน้นผู้เรียน				
2.6	หน่วยระบบย่อยที่ 6 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ				





**แบบสอบถามสภาพปัจจุบันด้านการบริหารจัดการองค์การ**  
**เพื่อการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามฉบับนี้ สร้างขึ้นเพื่อใช้ตรวจสอบผลการดำเนินงานระบบบริหารจัดการโรงเรียนในปัจจุบันของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองหลักสูตรการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

โปรดพิจารณารายการร่วมกับสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการโรงเรียน ว่ามีความสภาพปัจจุบันการดำเนินงานอยู่ในระดับใด ใน 5 ระดับ แล้วทำเครื่องหมายถูก (✓) ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติ เกณฑ์การให้คะแนนมีดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันการดำเนินงานอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันการดำเนินงานอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันการดำเนินงานอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันการดำเนินงานอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันการดำเนินงานอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	สภาพปัจจุบันการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
1.	การปรับโครงสร้างองค์การ					
1.1	โครงสร้างองค์การให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นสามารถ เอื้อต่อแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียน					
1.2	ขอข่ายการทำงานตามโครงสร้างขององค์การ เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง					
1.3	กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการ ปฏิบัติงานมีความเหมาะสม					
1.4	กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน ในการปฏิบัติ					
1.5	สายบังคับบัญชาที่สั้นและแบนราบ เกิดความรวดเร็ว ในการติดต่อประสานงาน					
1.6	ระบบประกันคุณภาพภายในองค์กรได้รับการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง					
1.7	ใช้วงจรคุณภาพ PDCA ในการปฏิบัติงานระบบบริหาร จัดการโรงเรียน					
1.8	กระบวนงานหลักและกระบวนงานสนับสนุนขององค์การ มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ					

ข้อที่	รายการ	สภาพปัจจุบันการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
2.	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม					
2.1	มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรที่มองเห็นภาพได้					
2.2	กำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จเกิดจากความคิดเห็นของบุคลากรทุกฝ่าย					
2.3	วิสัยทัศน์ได้รับการยอมรับจากบุคลากรทุกระดับในโรงเรียนและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน					
2.4	มีการนำวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ไปปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม					
2.5	ตรวจสอบและประเมินผลในการปฏิบัติงาน/กิจกรรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์					
2.6	มีการรายงานผลการดำเนินงานตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร					
3.	การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน					
3.1	ชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนและทั่วถึง					
3.2	เผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กรอย่างรวดเร็วเข้าใจถูกต้องตรงกันและทันต่อการเปลี่ยนแปลง					
3.3	แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่ดีในองค์กร					
3.4	สื่อสารในแนวนอนและโต้ตอบแบบ 2 ทิศทาง เพื่อสร้างบรรยากาศของความวางใจซึ่งกันและกัน					
3.5	รับฟังและตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
3.6	สร้างความพึงพอใจให้กับครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียในการเผยแพร่ข่าวสารและรายงานผลการจัดการศึกษา					
4.	การทำงานร่วมกันเป็นทีม					
4.1	มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการให้ครูบุคลากรสามารถตัดสินใจโดยทีมได้อย่างเหมาะสม					

ข้อที่	รายการ	สภาพปัจจุบันการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
4.2	มีการมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบตามขอบข่ายภาระงาน					
4.3	มีการถ่ายทอดวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบ และสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
4.4	องค์กรมีความผูกพันและให้ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน					
4.5	ส่งเสริมครูเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน ผลิตงานวิจัย นวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในวิชาชีพ					
4.6	สร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย					
4.7	สร้างความรักความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน					
5.	การมุ่งเน้นผู้เรียน					
5.1	พัฒนาหลักสูตรที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการ และพัฒนาการของผู้เรียนในทุกช่วงวัยได้อย่างเหมาะสม					
5.2	จัดกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ					
5.3	จัดกิจกรรมเพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์					
5.4	นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน					
5.5	ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21					
5.6	จัดทำเครื่องมือวัดและประเมินผลผู้เรียนที่หลากหลาย สามารถสะท้อนผลการเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างแท้จริงตามศักยภาพ					
6.	การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ					
6.1	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่นและร่วมกันพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
6.2	ปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรให้มีความทันสมัยและรองรับการเปลี่ยนแปลง					
6.3	สร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
6.4	นิเทศการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอโดยเน้นการนิเทศช่วยเหลือแบบกัลยาณมิตร					

ข้อที่	รายการ	สภาพปัจจุบันการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
6.5	สร้างองค์ความรู้โดยวิธีแบ่งปันความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร					
6.6	นำระบบประกันคุณภาพภายในมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
6.7	ใช้ผลวิจัยในชั้นเรียนมาปรับปรุงพัฒนาผู้เรียนและพัฒนาการเรียนการสอน					
6.8	เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียน					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



**แบบประเมินผลการใช้หลักสูตรการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา  
สู่องค์กรสมรรถนะสูง**

**คำชี้แจง**

แบบประเมินฉบับนี้ สร้างขึ้นเพื่อใช้ตรวจสอบผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

โปรดพิจารณารายการร่วมกับผลการพัฒนาหลังการใช้หลักสูตรพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ว่าหลังการทดลองใช้ระบบ เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ 5 ระดับ แล้วทำเครื่องหมายถูก (✓) ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติ เกณฑ์การให้คะแนนมีดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ผลการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
1.	การปรับโครงสร้างองค์กร					
1.1	มีโครงสร้างองค์กร ซึ่งแบ่งกลุ่มงานตามกฎกระทรวงฯ					
1.2	มีการกำหนดขอบข่ายของงานภายใต้แต่ละกลุ่มงานที่ครอบคลุมภาระหน้าที่ของกลุ่มงาน					
1.3	มีปฏิทินกำหนดการทำงานรายภาคเรียนและรายปีการศึกษา และมีหัวหน้าและรองหัวหน้างาน ปฏิบัติหน้าที่ดูแลประสานงานร่วมกับทีม					
1.4	มีขั้นตอนการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดของงานทั้งหมดและมีวิธีการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA					
1.5	สายบังคับบัญชาสั้นและเป็นแนวราบ					
1.6	มีระบบประกันคุณภาพอย่างทั่วถึงภายในองค์กรและมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง					
1.7	บริหารจัดการโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA					



ข้อที่	รายการ	ผลการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
1.8	กำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานภายหลังการสะท้อนผลการปฏิบัติงานตามวงจร PDCA อย่างเป็นระบบ					
2.	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม					
2.1	วิสัยทัศน์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง เกิดจากการมีส่วนร่วมและผ่านความเห็นชอบของบุคลากรในองค์กร					
2.2	พันธกิจและเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง เกิดจากการมีส่วนร่วมและผ่านความเห็นชอบของบุคลากรในองค์กร					
2.3	ถ่ายทอดวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร					
2.4	มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง					
2.5	มีตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง					
2.6	มีรายงานผลการปฏิบัติงานระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง					
3.	การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน					
3.1	สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงเพื่อนำสู่การปฏิบัติ					
3.2	มีระบบการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศที่ดี					
3.3	มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ					
3.4	มีบรรยากาศการสื่อสารที่ดีในองค์กร มีความรักสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์กร					
3.5	มีกิจกรรมสรุปผลการปฏิบัติงาน และรับฟังข้อคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา					

ข้อที่	รายการ	ผลการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
3.6	มีการรายงานผลการปฏิบัติงานและศึกษาความพึงพอใจของผู้รับบริการ ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำสู่การพัฒนาปรับปรุงงาน					
4.	การทำงานร่วมกันเป็นทีม					
4.1	มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของกลุ่มงาน ซึ่งเป็นการบริหารจัดการและตัดสินใจโดยทีม					
4.2	มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยให้หัวหน้าและรองหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าและรองหัวหน้างาน เป็นผู้ประสานงาน ดูแล กำกับ ติดตามงาน โดยใช้วิธีการทำงานเป็นทีม					
4.3	ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ระบุในคู่มือ และมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่ระบุไว้					
4.4	มีกิจกรรมส่งเสริมการออกแบบการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน และการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ร่วมกัน					
4.5	มีโครงการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง					
4.6	มีกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริม การทำงานร่วมกันและการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่องานบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง					
4.7	มีกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริม ความรักองค์การ รักงาน รักหน้าที่และความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง					
5.	การมุ่งเน้นผู้เรียน					
5.1	มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการและพัฒนาการของผู้เรียน					
5.2	มีกิจกรรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน					
5.3	มีกิจกรรมพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน					
5.4	ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม เพื่อการเรียนการสอนและการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน					

ข้อที่	รายการ	ผลการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
5.5	มีกิจกรรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ให้แก่ผู้เรียน					
5.6	ใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลผู้เรียนอย่างหลากหลาย และใช้เครื่องมือวัดผลที่เหมาะสมและมีคุณภาพ					
6.	การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ					
6.1	มีรายงานผลการดำเนินงานบริหารสถานศึกษาและการ แก้ปัญหาอย่างชัดเจนแสดงถึงการพัฒนาที่เพิ่มขึ้น อย่างต่อเนื่อง					
6.2	มีหลักสูตรที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และนโยบายการพัฒนาประเทศ					
6.3	มีเครือข่ายร่วมพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา					
6.4	มีกำหนดการนิเทศการจัดการเรียนการสอนเป็นประจำ สม่ำเสมอทุกภาคเรียน					
6.5	มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติของครูและ บุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการ พัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานได้					
6.6	มีการนำระบบประกันคุณภาพภายในมาใช้ในการพัฒนา คุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
6.7	มีการทำวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาการจัดการเรียน การสอน ผู้เรียนและการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของ สถานศึกษา					
6.8	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และชุมชนในการจัด การศึกษาและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของ สถานศึกษา					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

**แบบสอบถามความพึงพอใจที่มีต่อระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา  
สู่องค์การสมรรถนะสูง**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามฉบับนี้ สร้างขึ้นเพื่อใช้ตรวจสอบความพึงพอใจของผู้บริหาร ครู และบุคลากรที่มีต่อระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

โปรดพิจารณารายการร่วมกับความพึงพอใจของท่านที่มีต่อระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง แล้วทำเครื่องหมายถูก (✓) ลงในช่องที่ตรงกับระดับความพึงพอใจของท่าน เกณฑ์การให้คะแนนมีดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

**ด้านปัจจัยนำเข้า**

ข้อที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
(1)	ผู้บริหาร					
1.	มีทิศทางการดำเนินงานองค์การที่ชัดเจนและครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และผลการดำเนินงานที่คาดหวัง					
2.	มีระบบบริหารจัดการองค์การตามนโยบายและจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานที่เหมาะสม					
3.	วิเคราะห์แผนการดำเนินงานและกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด วิธีการดำเนินงาน การตรวจสอบและสะท้อนผลการดำเนินงานตามกระบวนการ PDCA					
4.	กำหนดบทบาทให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การ และตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใส					
5.	พัฒนาสถานศึกษาแบบองค์รวมเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคมอยู่เสมอ					
6.	ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาทั้งครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง					

ข้อที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
7.	มีระบบการตรวจสอบผลการดำเนินงานองค์กรและสะท้อนผล การดำเนินงาน เพื่อการพัฒนาปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง					
8.	บริหารจัดการองค์กรด้วยความยุติธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรในทุกภาคส่วน					
(2)	ครูและบุคลากร					
1.	เสริมสร้างฐานความรู้และประสบการณ์ ในการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพ					
2.	ให้ความรู้แก่ครูด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการส่งเสริมผู้เรียนตามความถนัดและตามศักยภาพของผู้เรียนตามหลักทฤษฎีปัญหา					
3.	ให้ความรู้แก่ครูด้านการวัดผล การประเมินผลผู้เรียนและการสร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้เรียนด้านพุทธิพิสัย ทักษะพิสัย และจิตพิสัย					
4.	ให้ความรู้แก่ครูด้านการสร้างและประยุกต์ใช้สื่อในการจัดการเรียนการสอนด้วยตนเองและส่งเสริมการสร้างสื่อการเรียนการสอนสำหรับใช้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้					
5.	ส่งเสริมกิจกรรมการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเทคนิคในการจัดการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้					
6.	ให้ความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียนและส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนแก่ครู					
7.	เสริมสร้างความตระหนักในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมุ่งมั่นทุ่มเท และเสียสละแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา					
(3)	ผู้เรียน					
1.	ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความสุขกับการอ่านและการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งใน นอกโรงเรียน					
2.	ส่งเสริมผู้เรียนให้สามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และการนำเสนอผลงาน					
3.	ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความสุขใฝ่เรียนรู้ สามารถพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้านอย่างเหมาะสม					

ข้อที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
4.	ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความรับผิดชอบและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
5.	ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความสุขในการเรียนรู้					
6.	ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและมีจิตสาธารณะ					
7.	ส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณธรรมโดยเฉพาะความซื่อสัตย์ สุจริต ความประหยัด อดออม และความเพียรพยายาม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียนและการดำเนินชีวิตต่อไปในอนาคต					
(4)	สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้					
1.	จัดหาและเตรียมความพร้อมของหนังสือแบบเรียน และวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนที่หลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละช่วงวัยให้เพียงพอสำหรับการใช้งาน					
2.	จัดหาและเตรียมความพร้อมของสื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยีที่ใช้จัดการเรียนการสอนที่ทันสมัยให้เพียงพอแก่การใช้งาน					
3.	จัดหาและเตรียมความพร้อมของแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้าอย่างหลากหลาย					
4.	จัดเตรียมความพร้อมของอาคารสถานที่ และสาธารณูปโภคพื้นฐานให้มีความสะอาด เรียบร้อย สะดวก ปลอดภัย และเพียงพอ					
5.	เตรียมความพร้อมสำหรับการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการบริหารจัดการและจัดการเรียนการสอนให้เพียงพอ					
6.	เตรียมความพร้อมในการป้องกันอุบัติเหตุและรับมือกับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรอย่างทันท่วงที					

## ด้านกระบวนการ

ข้อที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
(1)	การปรับโครงสร้างองค์การ					
1.	มีโครงสร้างองค์การ ซึ่งแบ่งกลุ่มงานตามกฎกระทรวงฯ					
2.	มีการกำหนดขอบข่ายของงานภายใต้แต่ละกลุ่มงานที่ครอบคลุมภาระหน้าที่ของกลุ่มงาน					
3.	มีปฏิทินกำหนดการทำงานรายภาคเรียนและรายปีการศึกษา และมีหัวหน้าและรองหัวหน้างาน ปฏิบัติหน้าที่ดูแลประสานงานร่วมกับทีม					
4.	มีขั้นตอนการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดของงานทั้งหมดและมีวิธีการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA					
5.	สายบังคับบัญชาสั้นและเป็นแนวราบ					
6.	มีระบบประกันคุณภาพอย่างทั่วถึงภายในองค์การและมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง					
7.	บริหารจัดการโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA					
8.	กำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานภายหลังการสะท้อนผลการปฏิบัติงานตามวงจร PDCA อย่างเป็นระบบ					
(2)	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม					
1.	วิสัยทัศน์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง เกิดจากการมีส่วนร่วมและผ่านความเห็นชอบของบุคลากรในองค์การ					
2.	พันธกิจและเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง เกิดจากการมีส่วนร่วมและผ่านความเห็นชอบของบุคลากรในองค์การ					
3.	ถ่ายทอดวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ					
4.	มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง					

ข้อที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
5.	มีตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของระบบบริหารจัดการ โรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง					
6.	มีรายงานผลการปฏิบัติงานระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง					
(3)	การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน					
1.	สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงเพื่อนำสู่การปฏิบัติ					
2.	มีระบบการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศที่ดี					
3.	มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างเป็น ระบบและสม่ำเสมอ					
4.	มีบรรยากาศการสื่อสารที่ดีในองค์กร มีความรักสามัคคี กลมเกลียวกันภายในองค์กร					
5.	มีกิจกรรมสรุปผลการปฏิบัติงาน และรับฟังข้อคิดเห็นของ นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนาคุณภาพการศึกษา					
6.	มีการรายงานผลการปฏิบัติงานและศึกษาความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำสู่การพัฒนาปรับปรุงงาน					
(4)	การทำงานร่วมกันเป็นทีม					
1.	มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของกลุ่มงาน ซึ่งเป็นการบริหารจัดการและตัดสินใจโดยทีม					
2.	มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยให้หัวหน้า และรองหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าและรองหัวหน้างาน เป็นผู้ประสานงาน ดูแล กำกับ ติดตามงาน โดยใช้วิธีการ ทำงานเป็นทีม					
3.	ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ระบุใน คู่มือ และมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ความสำเร็จที่ระบุไว้					
4.	มีกิจกรรมส่งเสริมการออกแบบการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน และการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ร่วมกัน					



ข้อที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
5.	มีโครงการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง					
6.	มีกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริม การทำงานร่วมกันและการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่องานบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง					
7.	มีกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริม ความรักองค์กร รักงาน รักหน้าที่และความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง					
(5)	การมุ่งเน้นผู้เรียน					
1.	มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการและพัฒนาการของผู้เรียน					
2.	มีกิจกรรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน					
3.	มีกิจกรรมพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน					
4.	ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม เพื่อการเรียนการสอนและการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน					
5.	มีกิจกรรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ให้แก่ผู้เรียน					
6.	ใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลผู้เรียนอย่างหลากหลาย และใช้เครื่องมือวัดผลที่เหมาะสมและมีคุณภาพ					
(6)	การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ					
1.	มีรายงานผลการดำเนินงานบริหารสถานศึกษาและการแก้ปัญหาอย่างชัดเจนแสดงถึงการพัฒนาที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
2.	มีหลักสูตรที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และนโยบายการพัฒนาประเทศ					
3.	มีเครือข่ายร่วมพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา					
4.	มีกำหนดการนิเทศการจัดการเรียนการสอนเป็นประจำสม่ำเสมอทุกภาคเรียน					
5.	มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานได้					

ข้อที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
6.	มีการนำระบบประกันคุณภาพภายในมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
7.	มีการทำวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ผู้เรียนและการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา					
8.	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และชุมชนในการจัดการศึกษาและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา					

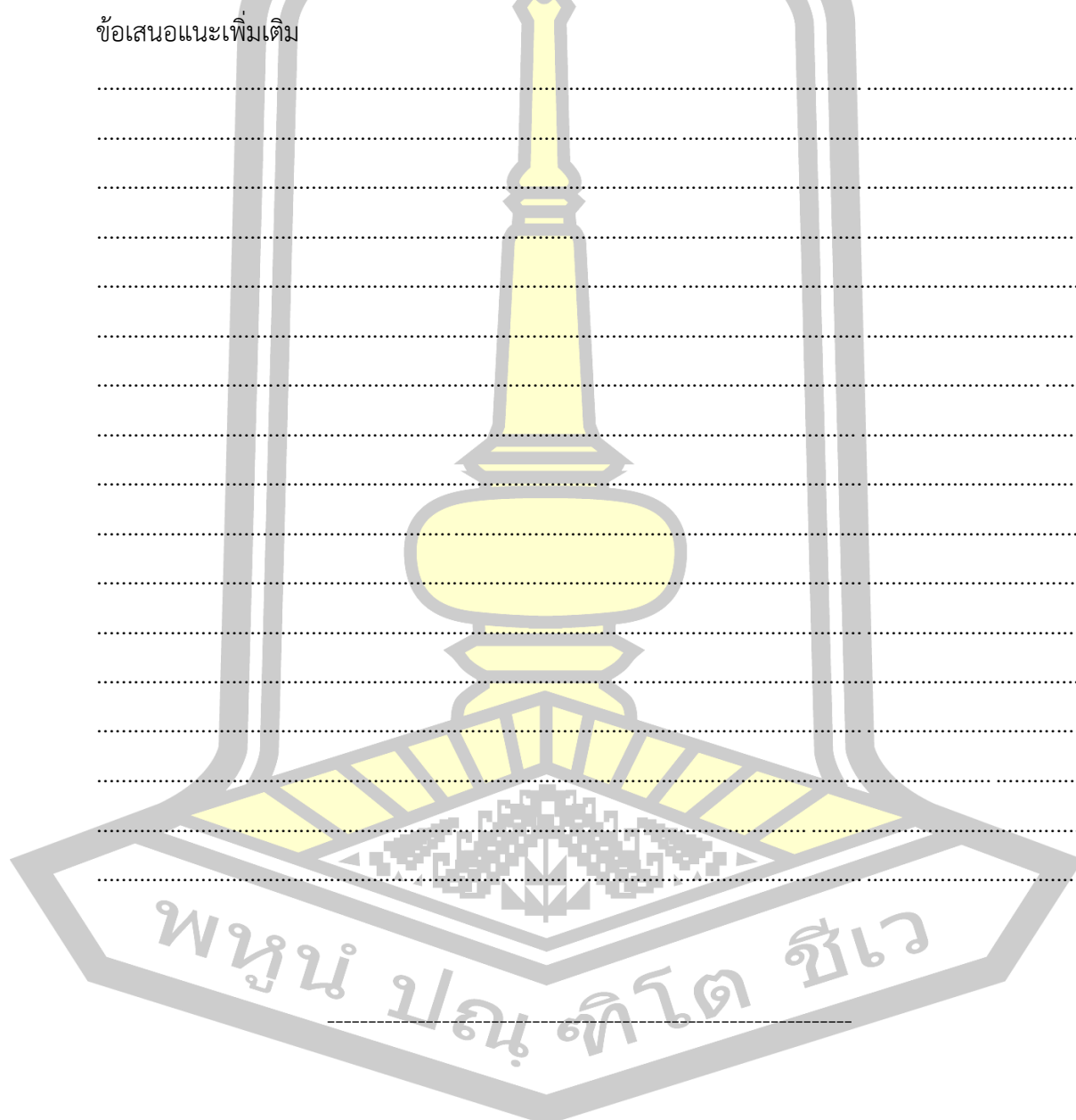
## ด้านผลผลิต

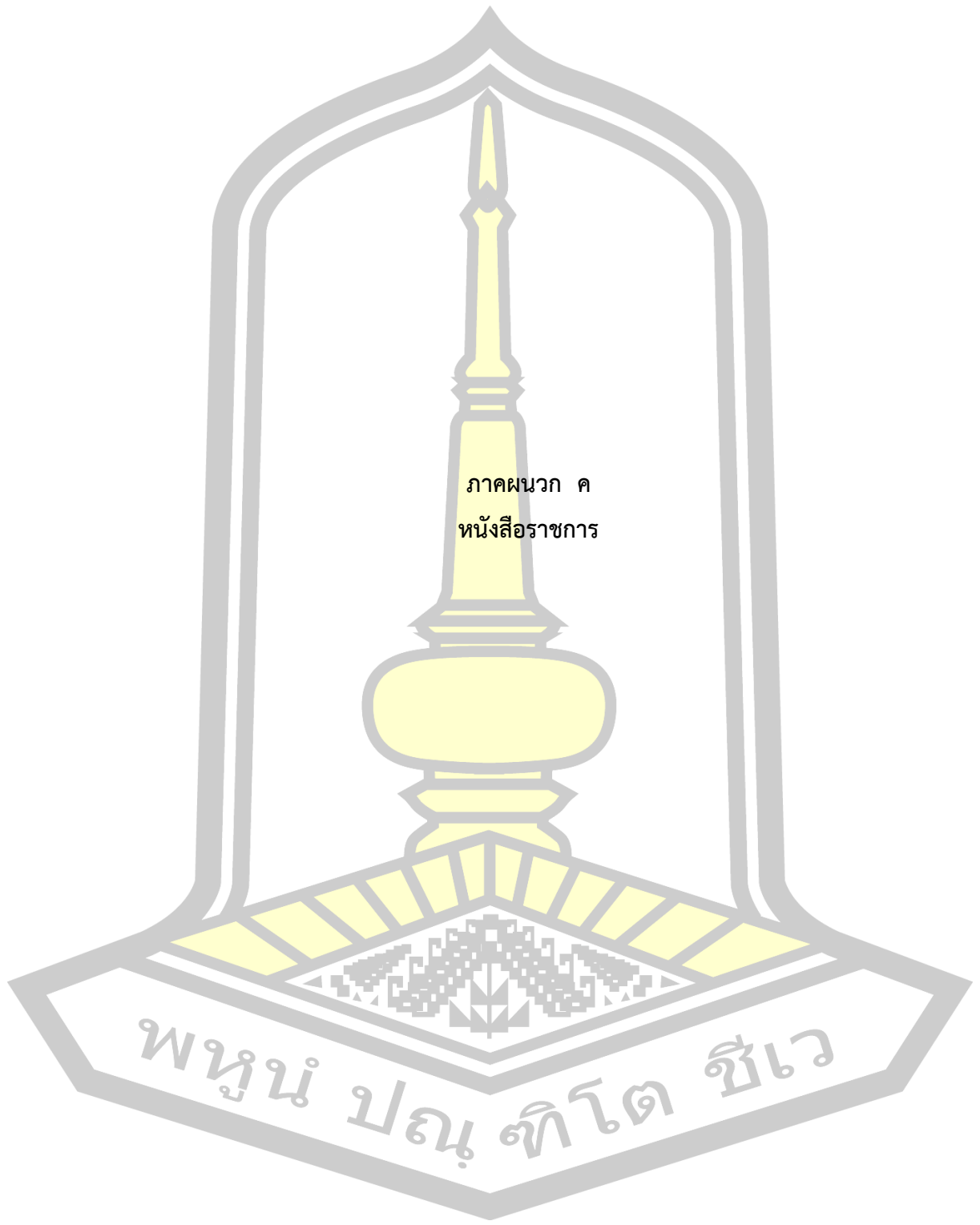
ข้อที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
(1)	โครงสร้างองค์การ					
1.	โครงสร้างการบริหารยืดหยุ่น คล่องตัว และเป็นแนวราบ					
(2)	นักเรียน					
1.	ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
2.	ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน					
(3)	ผู้บริหาร ครูและบุคลากร					
1.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความรู้และมีความเข้าใจระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง					
2.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความพึงพอใจต่อระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง					
(4)	โรงเรียน					
1.	โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชนและมีจำนวนผู้เรียนเพิ่มขึ้นทุกปี					

## ด้านผลย้อนกลับ

ข้อที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
1.	รายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อสาธารณชน					
2.	การนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม





ภาคผนวก ค  
หนังสือราชการ

พหุบัน ปณุ ทิโต ชีเว



ที่ ศธ 0530.5(2)/ ว 3801

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 พฤศจิกายน 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียน  
ประถมศึกษาสื่องค์การสมรรถนะสูง

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์

ด้วย นางธันต์พร โคจรานนท์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง“การพัฒนาระบบบริหาร  
จัดการโรงเรียนประถมศึกษาสื่องค์การสมรรถนะสูง” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรการศึกษา  
ดุซงึ่บัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี อาจารย์ ดร.โกวิฒน์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้  
เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และ บรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์  
ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบการพัฒนา  
ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสื่องค์การสมรรถนะสูง เพื่อที่นีสิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันท์ศิริสร)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174

เบอร์โทรนิสิต 0-8187-1491-4



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ ศร 0530.5(2) / ๑๙๙

วันที่ เมษายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้วิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด

ด้วย นางธันต์พร โคจรานนท์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี อาจารย์ ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้วิจัย เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1144

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลการเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

ด้วย นางธนัตถ์พร โคจรานนท์ นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุเคราะห์ให้ นางธนัตถ์พร โคจรานนท์ เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไป ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0818714914



ที่ ศธ. 0530.5(2) / 1313

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าศึกษาดูงาน

เรียน

ด้วย นางธันต์ถพร โคจรานนท์ นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นิสิตคนดังกล่าว เข้าศึกษาดูงานการบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0818714901





ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1143

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองตื้น

ด้วย นางธันต์พร โคจรานนท์ นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางธันต์พร โคจรานนท์ ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0818714914



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1143

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม

ด้วย นางธันด์พร โคจรานนท์ นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางธันด์พร โคจรานนท์ ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0818714914



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 463

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

16 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขออนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์  
การสมรรถนะสูง

เรียน ว่าที่ร้อยตรี ดร.ธนู วงษ์จินดา

ด้วย นางธันต์พร โคจรานนท์ นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหาร  
จัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด.  
การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้ง  
นี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ  
มีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินระบบ  
การบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ  
ในขั้นตอนต่อไป

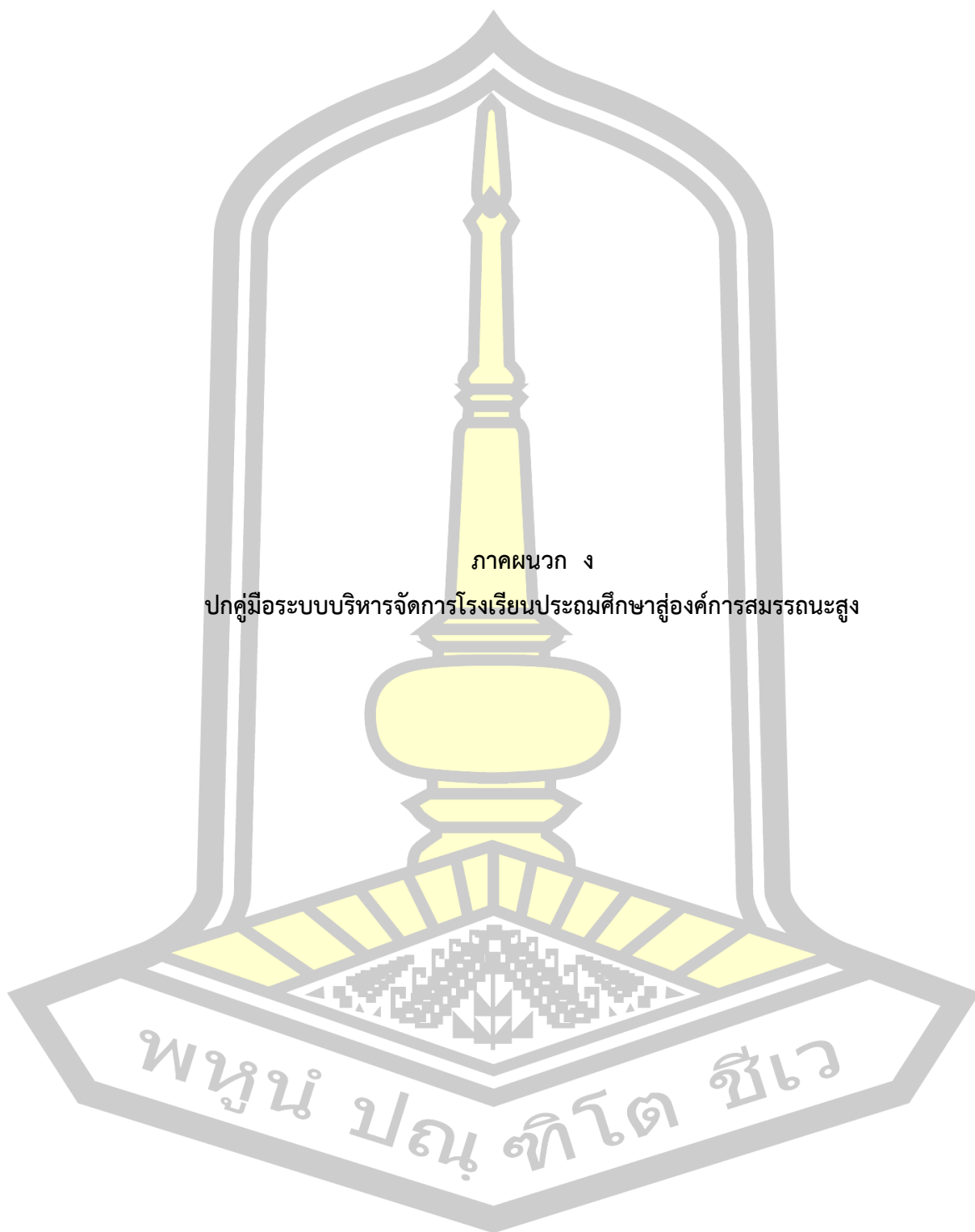
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174 เบอร์โทรนิสิต 0881969955



ภาคผนวก ง

ปกคู่มือระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

พหุบัน ปณ ทิโต ชีเว



## คู่มือการใช้



ระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา  
สู่องค์กรสมรรถนะสูง

Handbook of Management System  
Primary Schools Toward High  
Performance Organization



จัดทำโดย

นางธันต์ภัทร โคจรานนท์

คู่มือฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ หลักสูตร  
การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางธันต์พร โคจรานนท์
วันเกิด	วันที่ 15 กันยายน พ.ศ. 2511
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 68 ตำบลแก่งเลิงจาน อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา อันดับ คศ.3
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม 161 ถนนศรีสวัสดิ์ดำเนิน ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44000
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2524 ประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนชุมชนบ้านหนองจิก ตำบลแก่งเลิงจาน อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม พ.ศ. 2530 มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนผดุงนารี ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม พ.ศ. 2539 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) โปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พ.ศ. 2549 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2562 ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูนุ์ ปณุ์ ทิโต ชีเว